

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA QUE OFRECE
SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA A GRANDES INDUSTRIAS,
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD. CASO EMPRESA TRANSNAIN**

ING. MARICEL FERGE JARAMILLO NIETO

DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA FIERRO, MGTR

QUITO, 2015

DIRECTOR

Ing. Iván Rueda Fierro, Mgr.

INFORMANTES

Ing. Paúl Idrobo Dávalos, MBA.

Ing. Fernando Solá Yépez, MBA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por haberme dado la oportunidad de realizar este proyecto de tesis.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por la excelente labor educativa que realizan cada día.

A mi tutor Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr, por su apoyo, orientación y tiempo, factores que me han permitido concluir exitosamente con este trabajo.

A mi familia, por su amor, apoyo y paciencia en este gran proceso.

DEDICATORIA

*A Dios, como soporte principal en mi vida,
por su bondad y ternura.*

*A mis padres Rene Jaramillo y Jacqueline
Niño, por la orientación, apoyo y el amor
incondicional que siempre me han
brindado.*

*A mi hermana Arlett Jaramillo por su
caríño y energía*

*A mi gran amor Cristian por estar
conmigo en cada momento de este
proyecto*

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	IX
INTRODUCCIÓN	10
1. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO	11
1.1. POLÍTICO – LEGAL	11
1.1.1. Superintendencia de Compañías	11
1.1.2. Agencia Nacional de Transito	11
1.1.2.1. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	11
1.1.3. Servicio de Rentas Internas (SRI) - Ley de Régimen Tributario	12
1.2. ECONOMICO	13
1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)	13
1.2.2. Producto Interno Bruto por actividad económica	13
1.2.3. Transporte de carga pesada en la economía	15
1.2.3.1. Venta de Camiones en el Ecuador	16
1.3. SOCIOCULTURAL	17
1.4. TECNOLÓGICO Y MEDIO AMBIENTE	17
1.4.1. Vehículos Híbridos	18
1.4.2. Vehículos Mixtos (Híbridos y Eléctricos)	18
1.4.3. Vehículos con motor a Diésel	18
1.4.4. Dispositivos de Rastreo Satelital	18
1.5. SITUACIÓN ACTUAL	20
1.5.1. Reseña de la Empresa	20
1.5.2. Identificación de TRANSNAIN	20
1.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	21
1.6.1. Misión	21
1.6.2. Visión	21
1.6.3. Valores	21
1.7. SERVICIOS QUE OFRECE TRANSNAIN	21
1.7.1. Estructura Organizacional	22
1.8. ANALISIS FINANCIERO	23
1.9. CLIENTES	26
1.9.1. Clientes principales	26
1.9.2. Clientes Secundarios	27
1.10. PROVEEDORES	27
1.11. COMPETIDORES	28
1.12. ANALISIS FODA	29
2. MARCO TEÓRICO	30
2.1. CALIDAD	30
2.2. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	30
2.2.1. Organización Enfocada al Cliente	30
2.2.2. Liderazgo	31

2.2.3.	Participación del Personal.....	32
2.2.4.	Enfoque Basado en Procesos	32
2.2.5.	Enfoque de Sistema para la Gestión	33
2.2.6.	Mejoramiento Continuo	33
2.2.7.	Enfoque Basado en Hechos Para la Toma de Decisiones.....	33
2.2.8.	Relación Mutuamente Beneficiosa con los Proveedores	34
2.3.	GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN POR CADA PRINCIPIO DE GESTIÓN	
	DE LA CALIDAD.....	35
2.3.1.	Organización Enfocada al Clientes	35
2.3.2.	Liderazgo	36
2.3.3.	Participación del Personal.....	36
2.3.4.	Enfoque Basado en Procesos	37
2.3.5.	Enfoque de Sistema Para la Gestión.....	37
2.3.6.	Mejoramiento Continuo	37
2.3.7.	Enfoque Basado en Hechos Para la Toma de Decisiones.....	38
2.3.8.	Relación Mutuamente Beneficiosa con los Proveedores	38
3.	IMPLEMENTACIÓN	40
3.1.	APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
	EN LA EMPRESA TRANSNAIN.....	40
3.1.1.	Orientación Enfocada Al Clientes	40
3.1.1.1.	Análisis de datos Cuantitativos por clientes	42
3.1.1.2.	Resultado del análisis de datos Cuantitativos	47
3.1.2.	LIDERAZGO	48
3.1.2.1.	POLÍTICA DE CALIDAD	48
3.1.2.2.	OBJETIVOS DE CALIDAD.....	48
3.1.2.3.	COMUNICACIÓN INTERNA	48
3.1.3.	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.....	50
3.1.4.	ENFOQUE POR PROCESOS	54
3.1.4.1.	Mapa de Procesos	54
3.1.4.2.	Análisis del Mapa de Procesos	56
3.1.4.3.	Manual de Procedimientos	57
3.1.5.	ENFOQUE DE SISTEMA	59
3.1.6.	MEJORAMIENTO CONTINUO	63
3.1.6.1.	Auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad.....	63
3.1.7.	Enfoque de toma de decisiones basada en hechos	105
3.1.8.	Relación Mutuamente Beneficiosa con los Proveedores	108
3.2.	RESULTADO	111
3.2.1.	Análisis de la aplicación de los principios de gestión de la calidad	111
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
	BIBLIOGRAFÍA	119
	ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación gráfica del producto interno bruto por actividad económica 2014	15
Figura 2. Tendencia de la venta de camiones por año	17
Figura 3. Estructura Actual de la Empresa	22
Figura 4. Formato de encuesta de satisfacción al cliente	35
Figura 5. Formato del manual de funciones	36
Figura 6. Formato de evaluación a proveedores	39
Figura 7. Encuesta de Satisfacción al cliente	41
Figura 8. Encuesta de Satisfacción empresa Provefarma	43
Figura 9. Encuesta de Satisfacción empresa KFC	44
Figura 10. Encuesta de Satisfacción empresa Nestlé	45
Figura 11. Encuesta de Satisfacción Quala	46
Figura 12. Encuesta de Satisfacción empresa Sánchez Polo	47
Figura 13. Resultados de la encuesta de satisfacción	48
Figura 14. Banner	49
Figura 15. Manual de Funciones: Gerente General	51
Figura 16. Manual de Funciones: Coordinador de Operaciones	52
Figura 17. Manual de Funciones: Conductor	53
Figura 18: Manual de Funciones: Asistente Administrativa	54
Figura 19. Mapa de procesos de la empresa TRANSNAIN	55
Figura 21: Porcentaje de cumplimiento	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Producto Interno Bruto por actividad económica 2014	13
Tabla N° 2: Resumen – ventas de camiones por año 2013 – 2014	16
Tabla N° 3: Ficha técnica de TRANSNAIN	20
Tabla N° 4: Servicios que ofrece la empresa TRANSNAIN	22
Tabla N° 5: Indicadores financieros de la empresa TRANSNAIN	23
Tabla N° 6: Clasificación de competidores	28
Tabla N° 7: Matriz FODA	29
Tabla N° 8: Encuesta de satisfacción empresa Provefarma.	42
Tabla N° 9: Encuesta de Satisfacción empresa KFC	43
Tabla N° 10: Encuesta de Satisfacción empresa Nestlé	44
Tabla N° 11: Encuesta de Satisfacción Quala	45
Tabla N° 12: Encuesta de Satisfacción empresa Sánchez Polo	46
Tabla N° 13: Resultados de la encuesta de Satisfacción	47
Tabla N° 14: Matriz de Interrelación de Procesos	59
Tabla N° 15: Plan de Auditoria	65
Tabla N° 16: Programa de Auditoria: Proceso Operaciones	66
Tabla N° 17: Programa de Auditoria: Proceso Gestión de Cobro	67

Tabla N° 18: Programa de Auditoria: Proceso Gestión Financiera	68
Tabla N° 19: Programa de Auditoria: Proceso Gestión Administrativa	69
Tabla N° 20: Programa de Auditoria: Proceso Gestión de Talento Humano	70
Tabla N° 21: Reunión de Apertura Empresa Transnain	71
Tabla N° 22: Lista de Verificación: Proceso Operaciones	72
Tabla N° 23: Lista de Verificación: Proceso Gestión Cobro	74
Tabla N° 24: Lista de Verificación: Proceso Gestión Financiera	76
Tabla N° 25: Lista de Verificación: Proceso Gestión Talento Humano	79
Tabla N° 26: Reunión de Cierre	82
Tabla N° 27: Informe Auditoria	83
Tabla N° 28: Seguimiento Auditoria Proceso Operaciones	87
Tabla N° 29: Seguimiento Auditoria Proceso Gestión de Cobro	89
Tabla N° 30: Seguimiento Auditoria Proceso Gestión Financiera	91
Tabla N° 31: Seguimiento Auditoria Proceso Gestión Administrativa	93
Tabla N° 32: Seguimiento Auditoria Proceso Gestión Talento Humano	95
Tabla N° 33: Matriz de conformidad con las cláusulas de la ISO 9001-2008	97
Tabla N° 34: Porcentaje de cumplimiento	103
Tabla N° 35: Matriz de Indicadores de Gestión	105
Tabla N° 36: Evaluación a Proveedores: Empresa Llantecomsa s.a	108
Tabla N° 37: Evaluación a Proveedores: Empresa Turbomotores ecua. S.A	109
Tabla N° 38: Evaluación a proveedores: Empresa Italcauchos S.A	110
Tabla N° 39: Evaluación de Proveedores	111
Tabla N° 40: Plan de acción	113
Tabla N° 41: Diagrama de Gantt	115

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo documenta la implementación de los 8 principios de calidad en la empresa TRANSNAIN, empresa dedicada a ofrecer servicio de transporte de carga pesada a grandes industrias.

El capítulo 1 “Entorno”, analiza el macro-ambiente y el micro-ambiente de la empresa en el mercado. El capítulo 2 denominado “Marco Teórico”, contiene los 8 principios de gestión de calidad, los mismos que se encuentran descritos y cuentan con su guía de implementación, dando así paso al Capítulo 3, denominado “Implementación” donde se aplican dichos principios de gestión de calidad (Organización enfocada al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque de Procesos, Enfoque de Sistemas, Mejoramiento Continuo, Enfoque de toma de decisiones basada en hechos y Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores), para mejorar la gestión y dentro de este capítulo se analiza la aplicación de los principios de calidad en la empresa.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la aplicación de los 8 principios de calidad en la empresa Transnain para lograr el mejoramiento de la gestión y satisfacer las necesidades de los clientes

INTRODUCCIÓN

La Empresa Transnain, es una organización dedicada a ofrecer servicios de transporte de carga pesada a grandes industrias con la colocación de camiones de cualquier tonelaje en diferentes industrias para el transporte de alimentos, medicinas, productos de aseo personal y demás. Actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Tumbaco, zona privilegiada por la construcción de grandes industrias a su alrededor, lo cual beneficia a la empresa para colocar camiones y ofrecer sus servicios a estas empresas.

Con el objetivo de mejorar la gestión y satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Transnain se elaboró el presente proyecto con el fin de implementar los 8 principios de gestión de la calidad, los mismos que son la base para desarrollar un eficiente sistema de gestión de calidad de acuerdo a las normas de estandarización ISO 9001:2008.

Para dar inicio a este proyecto se realizó un breve análisis del entorno de la empresa, el mismo que está enfocado en la política, la economía, la tecnología y el ambiente. Luego se definieron los conceptos relacionados con cada uso de los principios de calidad y su respectiva aplicación en la empresa

1. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

1.1. POLÍTICO – LEGAL

El sector del transporte de carga pesada se desarrolla empresarialmente rigiéndose y actuando de acuerdo a leyes, regulaciones y disposiciones de carácter obligatorio, estas son controladas por entidades gubernamentales como: La Agencia Nacional de Tránsito, Superintendencia de Compañías, SRI (servicio de rentas internas) que tienen como objetivo velar por el bienestar del país. Por lo cual se explicará a continuación cada una de las entidades gubernamentales y las leyes que rigen al sector del transporte de carga pesada

1.1.1. Superintendencia de Compañías

De acuerdo al Art. 1 de la Ley de compañías, la Superintendencia de compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley”

El sector Transporte se debe regir a las disposiciones de este organismo y de las leyes que emite, ya que para formar una empresa en este sector se debe cumplir con los artículos dispuestos por la ley de compañías.

1.1.2. Agencia Nacional de Transito

De acuerdo al Art 1 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, la Agencia Nacional de Transito es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GADS y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. (Seguros, 2015)

1.1.2.1. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos”. (Seguros, 2015)

1.1.3. Servicio de Rentas Internas (SRI) - Ley de Régimen Tributario

La empresa Transnain cumple con los siguientes impuestos.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Los de transporte de pasajeros y carga fluvial y terrestre; y transporte marítimo se encuentran gravados con la tarifa cero. (SRI, 2014)
- **Impuesto a los Consumos Especiales (ICE):** Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga 5%. (SRI, 2014)
- **Impuesto Ambiental a la Contaminación vehicular:** Reducir la contaminación del ambiente producida por el uso de vehículos motorizados de transporte terrestre.
“Vehículos destinados al transporte público de pasajeros, transporte escolar, taxis, uso y traslado de personas con discapacidad, los directamente relacionados con la actividad productiva”. (SRI, 2014)

De igual manera para mejorar el control del giro del transporte del negocio cuentan con organismos de control de tránsito y transporte terrestres: El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (emite y aplica políticas de transporte y obras públicas), el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, las Jefaturas de Transito, entre otros.

Se toman varios aspectos políticos que son buenos para el sector, como la estabilidad del gobierno, con la reelección del presidente Rafael Correa que lleva en el poder del Ecuador desde el 2006, es decir, 8 años hasta la época actual.

Con este gobierno, el sector transporte se ha visto beneficiado en aspectos como: el mejoramiento de la infraestructura vial en las carreteras del Ecuador, haciendo varias obras que mejoran el transporte y el comercio en el país. De igual manera el apoyo a las PYMES por medio de facilidades en préstamos, financiamientos y capacidades de pago por medio de instituciones gubernamentales que apoyan estos proyectos.

Como de igual manera el sector se ve afectado por otras leyes puestas en este gobierno por parte de la alcaldía de Quito, como es la implementación del pico y placa en la capital del Ecuador, varias empresas dedicadas al mismo giro de negocio se vieron afectadas en sus actividades.

1.2. ECONOMICO

1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo - en términos globales y por ramas de actividad - se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. (BCE, 2014).

El PIB en el 2014 tuvo un crecimiento del 4.0% de acuerdo a los indicadores económicos proporcionados por el Banco central del Estado.

1.2.2. Producto Interno Bruto por actividad económica

El PIB está compuesto principalmente de las siguiente actividades económicas como: Acuicultura y pesca, Enseñanza y Salud, Manufactura, Alojamiento, Transporte, Petróleo y minas, colocándose el transporte en el 5to puesto dentro de la participación del PIB referente al 2014, todo lo antes mencionado se puede observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se detalla todas las actividades que conforman el PIB en miles de dólares y en su tasa de variación anual.

Tabla N° 1: Producto Interno Bruto por actividad económica 2014

POSICIÓN	ACTIVIDAD	MILES DE DÓLARES	TASA DE VARIACIÓN ANUAL
1	Acuicultor y pesca de camarón	550.329	7.0
2	Enseñanza y servicio sociales	0.011.216	5.8
3	Manufactura (excepto refinación de petróleo	12.545.788	5.5
4	Alojamiento y servicios de comida	2.119.071	5.3
5	Transporte	4.463.222	4.8
6	Petróleo y minas	12.253.963	4.3
7	Actividades profesionales, técnicas y administrativas	7.129.230	4.3

8	Agricultura y ganadería	7.981.101	4.2
9	Actividades de servicios financieros	2.984.221	4.2
10	Comercio	10303.051	4.1
11	Suministro de electricidad y agua	1.085.954	3.9
12	Administración pública	6.572.190	3.5
13	Otros servicios	6.364.815	3.5
14	Correos y Comunicación	2.205.861	3.3
15	Construcción	10.656.187	2.0
16	Pesca (excepto camarón)	610.045	1.5
17	Servicio domestico	410.634	1.0
18	Refinación de petróleo	258.198	-5.9

Fuente: BCE – Banco Central del Ecuador 2014

En base a la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se ha elaborado una gráfica estadística en la cual se puede observar cada una de las actividades que conforman el PIB con su respectivo porcentaje de participación. Con respecto al sector transporte ocupa 6% del PIB por actividad económica referente al 2014. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

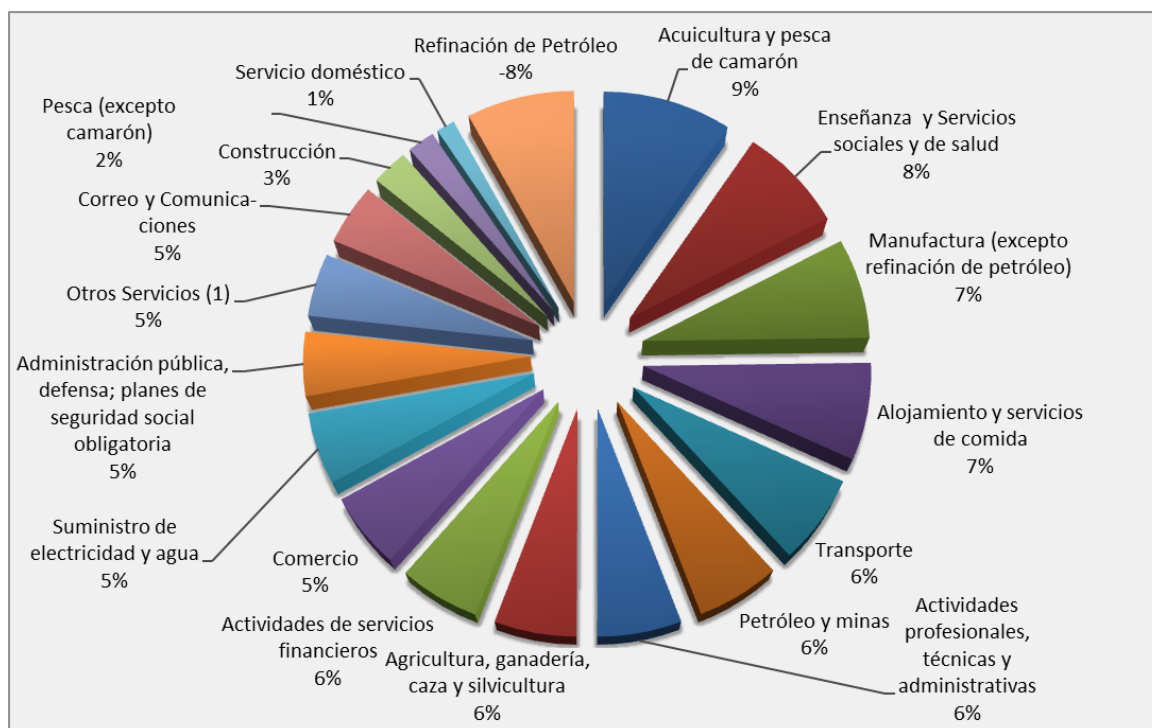


Figura 1: Representación gráfica del producto interno bruto por actividad económica 2014

Fuente: BCE – Banco Central del Ecuador 2014

1.2.3. Transporte de carga pesada en la economía

Se caracteriza por ser uno de los sectores de servicios más importantes del país, puesto que permite el funcionamiento adecuado y económico de nuestra sociedad.

El transporte de carga por carretera es una de las actividades que genera recursos muy importantes para el país, ya que no hay que olvidarse que en esencia es un transporte pesado de servicios; alguien está utilizando siempre y pagando por ello dicho servicio considerando que utiliza mano de obra en cantidad y que indirectamente genera ingresos significativos a empresas y personas que están realizando todos los días alguna actividad relacionada con este sector, proporciona más fuentes de trabajo y de esta manera contribuye al desarrollo del país. Generando también ingresos significativos a estaciones de combustible, fabricantes y comerciantes de llantas, lubricantes, repuestos; mecánicos profesionales y artesanales, servicio de hoteles, comidas y otros en los pueblos más remotos del país, así como también a otras empresas y personas que están realizando todos los días alguna actividad relacionada con este sector.

Todos los sectores están relacionados con el transporte pesado, pues exportadores, industriales, farmacéuticos, embotelladores, comerciantes, supermercados, productos

agrícolas, ganaderos, constructores y demás, necesitan transportar su materia prima, productos semi - elaborados o bienes terminados a los diferentes mercados de consumo.

Actualmente, el segmento de transporte pesado como camiones, tráiler y volquetas se ha convertido en un nicho de mercado muy atractivo para las empresas que se enfocan en la compra y venta de vehículos, ya que dicho segmento no tiene restricciones en las importaciones y registró un crecimiento histórico en ventas más alto de los últimos cuatro años, con 10.954 unidades, con un incremento del 0,5% con relación al mismo periodo del año 2014 (11.085 unidades). (AEADE, 2014)

1.2.3.1. Venta de Camiones en el Ecuador

En los últimos 10 años, la venta de camiones se ha incrementado de manera significativa, lo cual con lleva a que el sector de transporte de carga pesada tenga más participación en el mercado de vehículos. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se puede observar el número de unidades de camiones desde el 2003 hasta el 2014 en el mercado.

Tabla N° 2: Resumen – ventas de camiones por año 2013 – 2014

AÑO	CAMIONES
2003	7290
2004	3837
2005	3557
2006	5264
2007	8669
2008	9570
2009	11525
2010	7919
2011	9180
2012	10788
2013	10954
2014	11085

Fuente: Anuario 2014 Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

- **Venta de camiones por año 2003 – 2014**

Para explicar de mejor manera la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se ha realizado una gráfica sobre la tendencia de la venta de camiones por año desde el 2003 hasta el 2014, donde se puede observar un incremento significativo desde el año 2012 hasta el 2014, siendo el año 2014 un gran año para el sector del transporte de carga pesada.

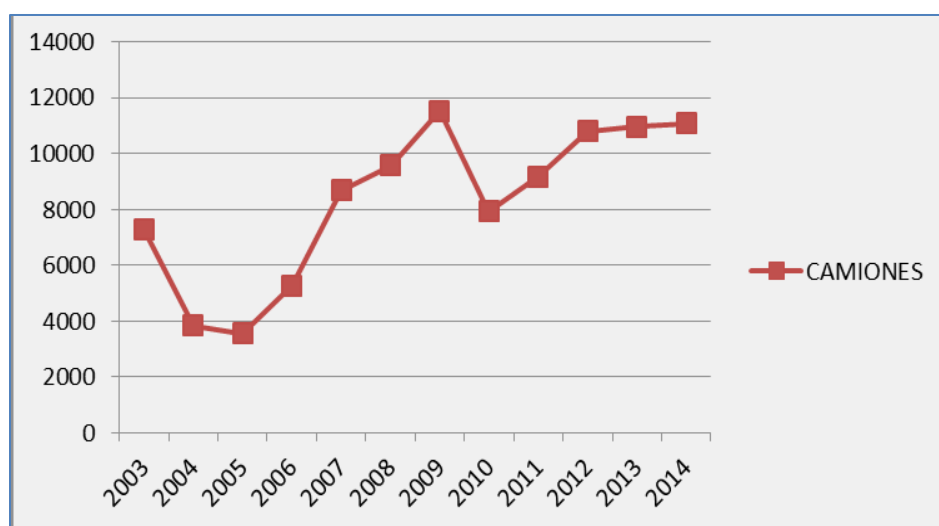


Figura 2. Tendencia de la venta de camiones por año

Fuente: Anuario 2014 Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

En resumen, el transporte de carga pesada ayuda a la economía del país abriendo nuevos mercados, promoviendo la comercialización de vehículos pesados y generando nuevas fuentes de empleo.

1.3. SOCIOCULTURAL

El servicio de transporte es considerado una actividad económica, la cual actualmente está ayudando a reducir la tasa de desempleo ya que al momento que una empresa se dedica a ofrecer servicio de transporte de carga pesada no solo adquiere el bien que es el camión sino que abre una oportunidad más de trabajo al contratar a un conductor y a un ayudante los cuales cubrirán el servicio contratado.

1.4. TECNOLÓGICO Y MEDIO AMBIENTE

La creación del vehículo, desde sus inicios, estuvo enfocada en satisfacer la necesidad de transportación de las personas y de bienes.

A lo largo de su historia, los vehículos han pasado de motores a vapor, hasta la creación de los motores a gasolina y diésel. Estos motores crearon gran dependencia de los combustibles fósiles a nivel mundial, usando en muchos casos grandes máquinas que necesitaban mayor cantidad de estos combustibles para su operación.

El factor tecnológico y el factor ambiental para el transporte de carga pesada van de la mano, ya que los camiones llegan al mercado vehicular con el objetivo de brindar un mayor rendimiento en los niveles como estilo, motor, seguridad y ser amigable con el medio ambiente. (CHEVROLET, 2015)

1.4.1. Vehículos Híbridos

Una nueva generación de vehículos verdes, como llaman algunos fabricantes a los vehículos híbridos, se encuentran en los mercados, donde pasaron de ser un concepto a una realidad.

Los efectos ambientales son sobresalientes en los camiones híbridos y la realidad sobre un vehículo verde se vuelve tangible, ya que se estima una colaboración de limpieza del efecto invernadero de 11 a 16,5 toneladas de dióxido de carbono por unidad. (PUBLICAMION, 2011)

1.4.2. Vehículos Mixtos (Híbridos y Eléctricos)

“Dentro de la tecnología híbrida además existe una variación denominada los plug-in, vehículos híbridos en los cuales sus baterías pueden ser recargadas, con el fin de usar sus motores eléctricos para mayores distancias y favorecer así su autonomía”. (PUBLICAMION, 2011)

1.4.3. Vehículos con motor a Diésel

“Motores diésel altamente eficientes de avanzada tecnología y alto rendimiento, cuentan con sistema de inyección de combustible. Este sistema proporciona el control electrónico, que inyecta con precisión el combustible a una presión extremadamente alta; 1/1000 en unidades de segundo, y determina las cantidades óptimas de inyección reduciendo así la emanación de gases”. (CHEVROLET, 2015)

1.4.4. Dispositivos de Rastreo Satelital

El dispositivo de rastreo satelital se utiliza para conocer la posición exacta de vehículos terrestres, embarcaciones marítimas y aeronaves, además dicho dispositivo es utilizado para recuperar cualquier vehículo en caso de robo o siniestro. (HUNTER, 2015)

Actualmente, el transporte de carga pesada con respecto al factor ambiental ha evolucionado y cuenta con formas de reducir la contaminación ambiental una de ellas es la comercialización de camiones ultralivianos con carga mínima en el mercado, los cuales ahorran combustible y espacio para distribuir cualquier carga, también existen camiones que cuentan con Termoking, dicho equipo se incorpora en el furgón del vehículo para climatizar la carga según sea la necesidad de la misma.

De acuerdo al Art. 322 del Reglamento Ley de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial, “Todos los automotores que circulen dentro del territorio ecuatoriano, deberán estar provistos de partes, componentes y equipos que aseguren la reducción de la contaminación acústica sin que rebasen los límites máximos permisibles”, de igual manera el Art. 327 expone que “Ningún vehículo que circule en el país, podrá emanar o arrojar gases de combustión que excedan del 60% en la escala de opacidad o su equivalente electrónico”. (Seguros, 2015)

De acuerdo al Art. 1 de la Ordenanza Metropolitana N°0147 su objetivo es “Regular la circulación de los vehículos de transporte de carga y de transporte de productos químicos peligrosos que circulan en el Distrito Metropolitano de Quito, con el objeto de disminuir la congestión vehicular, contaminación ambiental y mejorar la seguridad vial, por medio de la regulación de sus dimensiones y de los horarios de circulación”, este artículo va de la mano con el Art. 8 en el cual se “Se prohíbe la circulación de vehículos de transporte de carga pesada en el Centro Histórico de Quito. Los vehículos de transporte de carga mediana podrán circular y efectuar las actividades de carga y descarga en el período comprendido entre las 20h30 y las 06h30 (día siguiente), de lunes a sábado y de 19h30 a 06h30 (día siguiente) los días domingos. Los vehículos de transporte de carga liviana no tendrán restricción para la circulación; sin embargo, las actividades de carga y descarga deberán realizarse en espacios habilitados para el efecto”.

La ordenanza Metropolitana N°0147 también se enfoca en el Transporte de productos químicos peligrosos y mediante el Art. 9 y 10 expresan que los productos químicos peligrosos serán transportados en vehículos que cuenten con todas las normas de seguridad y que cuenten con toda la documentación referente al embarque y desembarque de productos peligrosos

El transporte de carga pesada ante la normativa tributaria del Servicio de Rentas Internas cuenta con la exoneración del pago del Impuesto Ambiental a la Contaminación vehicular.

1.5. SITUACIÓN ACTUAL

1.5.1. Reseña de la Empresa

La empresa Transnain fue fundada por el Sr. EDGAR GIOVANNY GUERRERO VEGA en el año 2007, actualmente cuenta con 7 años de participación en el mercado.

Las siglas Transnain significa (Transportes Nacionales e Internacionales del Valle) y se dedica a las actividades relacionadas con el transporte pesado y agregados para la construcción en sus respectivos vehículos diseñados para tales fines como son camiones y volquetas.

1.5.2. Identificación de TRANSNAIN

La empresa Transnain se presenta ante el mercado con la siguiente ficha técnica, en la cual se detalla todo lo referente a la organización en el ámbito legal.

Tabla N° 3: Ficha técnica de TRANSNAIN

Registro Único de Contribuyentes (RUC)	1792071836001
N° Expediente Superintendencia de Compañías	157298
CIU:	H4923.01 (Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación).
Tipo de Compañía:	ANONIMA
Provincia:	PICHINCHA
Parroquia:	TUMBACO
Numero de Accionistas:	35

Fuente: Empresa Transnain S.A

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se puede observar una descripción detallada sobre la empresa Transnain en el ámbito legal, ya que la misma se encuentra correctamente registrada en la Superintendencia de Compañías.

1.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.6.1. Misión

“Ser socios estratégicos de nuestros clientes en transporte terrestre de mercancía a través del nuevo modelo de flota dedicada que genere resultados para el cliente, el colaborador y la empresa”

1.6.2. Visión

“Consolidarnos como empresa líder en el ramo, brindando cada día un mejor servicio, de manera eficiente. Estableciendo alianzas estratégicas comprometidas con las necesidades del cliente y en la búsqueda de un servicio cada vez más integral que nos permita alcanzar un reconocido prestigio nacional e internacional. Así como ir de la mano con el dinamismo del mundo actual y las nuevas tendencias de negocio”

1.6.3. Valores

- Claridad de Acción
- Seriedad y Profesionalismo
- Capacidad de Ejecución
- Innovación

1.7. SERVICIOS QUE OFRECE TRANSNAIN

La empresa Transnain, en sus siete años en el mercado ha venido ofreciendo a sus clientes los siguientes servicios, el mismo que se encuentran detallados en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, donde se divide entre los servicios primarios y secundarios.

Tabla N° 4: Servicios que ofrece la empresa TRANSNAIN

SERVICIOS	
PRIMARIOS	SECUNDARIOS
Servicio de Distribución y Logística	Recepción y entrega puerta a puerta
Servicio de transporte de alimentos congelados	Servicio de transporte de materiales de construcción
	Servicio de mudanzas

Fuente: Empresa Transnain S.A

La empresa Transnain basa sus ingresos ofreciendo sus servicios de distribución, logística y transporte de alimentos congelados, los cuales le generan un nivel aceptable de utilidad

1.7.1. Estructura Organizacional

La empresa TRANSNAIN, tiene una estructura organizacional jerárquica definida en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en la cual se muestra el organigrama estructural de la empresa.

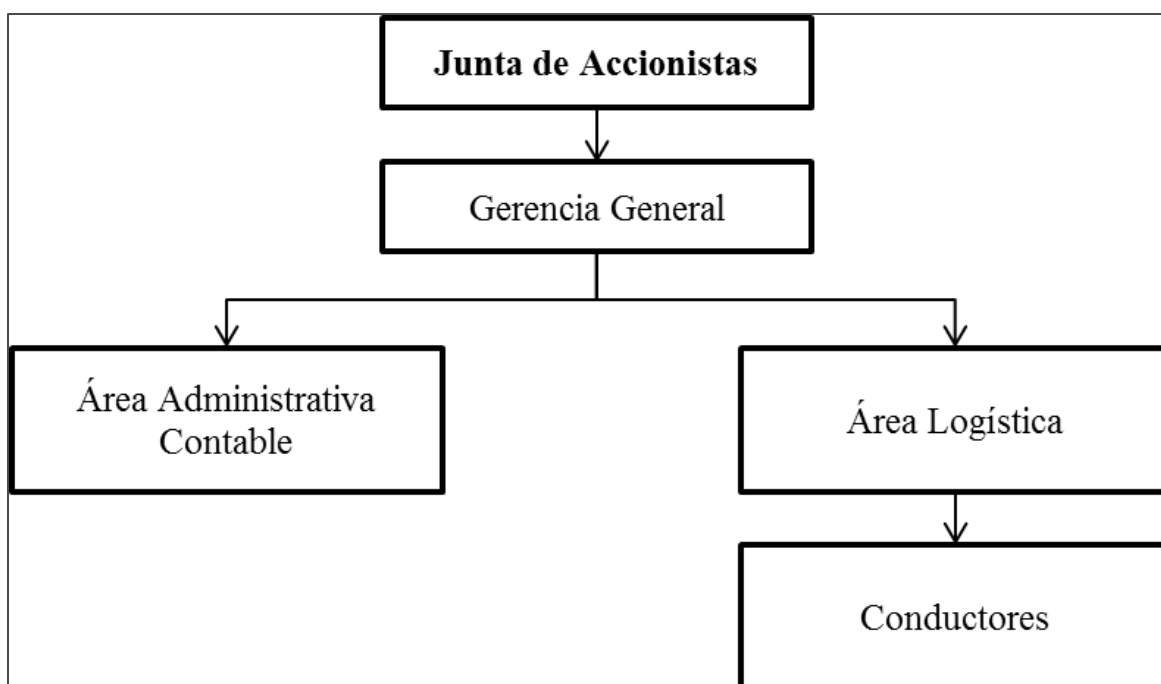


Figura 3. Estructura Actual de la Empresa

Fuente: Empresa Transnain S.A

La empresa se ha determinado en cuatro grupos de trabajo, definidos de la siguiente manera. A continuación se muestra de acuerdo a la información proporcionada por el gerente general de la empresa un resumen de las funciones de cada área:

- **Junta de Accionistas:**

Es el órgano supremo de la compañía y las decisiones emitidas por este órgano serán aceptadas por todos los accionistas y por todos los que conforman la organización.

- **Gerencia General:**

El Gerente General estará al frente de su cargo por dos años y sus funciones principales serán administrar, dirigir y representar legal, judicial a la compañía.

- **Área Administrativa:**

Esta área se encargará de todo referente a temas administrativos como pagos, registros del personal, manejo de documentación interna y externa, actualización de la base de datos y control de actividades.

- **Área de operaciones y logística:**

Esta área se encargará de organizar y coordinar todas las actividades referentes al traslado de las unidades de transporte, límites de tiempo para la realización de las actividades y manejo de información en cuanto a lugar de embarque y documentación requerida.

1.8. ANALISIS FINANCIERO

La empresa TRANSNAIN presenta los siguientes valores en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

Tabla N° 5: Indicadores financieros de la empresa TRANSNAIN

INDICADORES		2014	INTERPRETACION
LIQUIDEZ	RAZON CORRIENTE	1.204	Significa que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo, dispone de \$1.20 (2014) para pagar dicha deuda, a comparación del año

			2013 donde solo contaba con \$1.10 para pagar la deuda.
	PRUEBA ACIDA	1.203	La empresa cuenta con \$1.20, para cubrir las obligaciones inmediatas, con este valor podemos definir que la empresa cuenta con un exceso de recursos
	CAPITAL DE TRABAJO	14.327,39	Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran \$14.327.39 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.
ACTIVIDAD	NUMERO DE DÍAS CARTERA A MANO	13.060 días	El plazo promedio concedido a los clientes para que realicen el pago es aproximadamente de 13 días en el año 2014
	ROTACIÓN DE CARTERA	2.30 veces	La empresa roto su cartera 2.30 veces y tardo 13 días en el año 2014
	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	5.21 veces	La empresa convirtió el total de sus inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar 5.21 veces para el año 2014.
	ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	3.32 veces	podemos concluir que la empresa para el año 2014 roto su activo fijo 3.32 veces
	ROTACIÓN ACTIVO TOTAL	7.27	Podemos interpretar que la empresa por cada dólar invertido en activo fijo la empresa vendió \$7.27 para el 2014
	ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	38.61 veces	La empresa para el año 2014 respalda 38.61 veces el capital de los inversionistas en el año frente a las ventas
ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO O SOBRE ACTIVOS TOTALES	8.12	Esto significa que la participación de los acreedores para el año 2014 es el \$8.12 sobre el total de los activos de la compañía.

	APALANCAMIENTO	4.31	La empresa no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores es decir que para el año 2014 el 4.31% de su patrimonio está comprometido con los acreedores.
	CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	0.94 y 0.06	La empresa tiene cerca del 94% de sus obligaciones a corto plazo mientras tiene tan solo el 6% a largo plazo; lo cual puede ser riesgoso si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social pues como todas sus obligaciones son de corto plazo podría ocasionarle problemas financieros. Continúa
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	0.752	La empresa para el año 2014 obtuvo el 0.75% de rentabilidad del patrimonio, este valor se refiere a un nivel bajo de inversión por parte de los socios.
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	0.021	Se puede observar que la empresa genero un 0.02 de utilidad operacional para el año 2014
	MARGEN NETO DE UTILIDAD	0.0194	Por cada dólar vendido, se genera \$0.02 para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.

Fuente: Empresa Transnain S.A

Liquidez: La empresa se encuentra bien desde este punto de vista, ya que cuenta con la capacidad de cancelar sus obligaciones de corto plazo y guarda un pequeño margen de seguridad de alguna reducción en el valor de los activos corrientes.

Gestión: El propósito de estos indicadores es medir la eficiencia de utilizar sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados.

La empresa TRANSNAIN cuenta con un índice de rotación de cartera de 2.30 dicha cantidad expresada en días nos dice que cada 36 días esas cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo.

Endeudamiento: En cuanto a estos indicadores, encontramos el nivel de endeudamiento, el cual nos señala que la participación de los acreedores en la empresa es de 8.12 para 2014. Esto nos quiere decir que por cada dólar que la empresa tiene invertido en sus activos, el

8.12% han sido financiados por los acreedores y los accionistas son dueños del complemento.

La empresa tiene cerca del 94% de sus obligaciones a corto plazo mientras tiene tan solo el 6% a largo plazo; lo cual puede ser riesgoso si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social pues como todas sus obligaciones son de corto plazo podría ocasionarle problemas financieros.

Utilidad: Con estos indicadores se pretende medir la efectividad de la empresa para controlar los costos y gastos y así convertirlos en utilidades.

De acuerdo a todos los indicadores concernientes a la utilidad o rentabilidad, la empresa TRANSNAIN con datos del 2014 no está generando la utilidad necesaria para avanzar en su gestión, lo que está generando son valores para mantenerse en el tiempo sin una visión clara de crecimiento.

1.9. CLIENTES

La empresa TRANSNAIN ofrece servicios de transporte de carga pesada a clientes principales y secundarios

1.9.1. Clientes principales

- **Corporación GPD – PROVEFARMA**

Comprende el moderno Centro de Distribución y Logística de Corporación GPF. Abastece a cerca de 600 puntos de venta en las 24 provincias del país, garantiza que las medicinas y todos los productos lleguen en óptimas condiciones.

- **Grupo KFC – AEI**

KFC forma parte de una Corporación Nacional que es de la cadena de restaurantes más grande del Ecuador, llamada Grupo KFC. Su actividad principal, es la comercialización y venta de productos de comida rápida. Abarca casi el 80% del mercado ecuatoriano, está dirigido a todos los niveles de consumidores de estrato social económico medio-alto.

- **Nestlé**

Nestlé es una compañía con un gran crecimiento debido a que se preocupa no solo de sus productos si no del entorno en el cual se desarrolla por lo que maneja una filosofía de éxito la cual es ayudar a los productores, ayudar a la sociedad para que la empresa también tenga un beneficio. Además de esta filosofía Nestlé ha sabido penetrar diferentes mercados comprando compañías las cuales dan productos diferentes y las cuales les generan ganancias y éxito.

- **Quala**

Es una multinacional colombiana de consumo masivo dedicada a la producción y comercialización de productos pertenecientes a las categorías de bebidas, culinarios, cuidado personal, golosinas y congelados. Su sede principal está ubicada en Bogotá (Colombia) y tiene presencia en México, Brasil, República Dominicana, Ecuador, Perú y Venezuela.

1.9.2. Clientes Secundarios

- **Sánchez Polo**

Es un operador logístico con más de 40 años de experiencia, especializado en el diseño de soluciones individualizadas de transporte nacional e internacional y en el manejo de contratos que involucren un servicio integral de la carga con un alto grado de calidad.

- **Alaire**

Empresa dedicada a colaborar con el sector importador y exportador del país, en todo lo relacionado con el Comercio Exterior, la cual ofrece transporte ágil y sobre todo seguro, desde las bodegas de aduana hasta cualquier parte del país, con precios muy competitivos.

1.10. PROVEEDORES

Son considerados como el eslabón importante en el desarrollo de este servicio, pues una escasez o demora de los repuestos, neumáticos, lubricantes, puede ocasionar la paralización de la operación. Así el proyecto ha requerido de la investigación directa con aquellos proveedores autorizados, que proveen insumos a la empresa TRANSNAIN, los cuales mantienen políticas de descuento por montos y formas de pago, entre los más importantes son los siguientes.

- **Llantecomsa S.A**

La empresa se enfoca en la distribución, importación y comercialización de llantas de las mejores marcas y a los precios más competitivos del mercado.

- **Turbomotores Ecuatorianos S.A**

Turbomotores Ecuatorianos es una empresa dedicada al desarrollo de procesos industriales como así mismo la venta, fabricación y recuperación de componentes y sistemas esenciales para la operación industrial y el transporte en general.

- **Italcauchos Cia. Ltda:**

Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas) cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación.

1.11. COMPETIDORES

La empresa TRANSNAIN en la parroquia TUMBACO tiene varios competidores directos que ofrecen el servicio de transporte de carga pesada a grandes industrias como:

Tabla N° 6: Clasificación de competidores

COMPETIDORES	
PRIMARIOS	SECUNDARIOS
TRANS. PESADA MARCELINO CASTRO HIJOS CA	TRANSPORTE PESADO GUZMAN ENTRAPEG
COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO COTRAPHVALLES	TRANSPORTES PEREZ BELTRAN C.A. PEBETRANSA

1.12. ANALISIS FODA

Tabla N° 7: Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con camiones propios y facilidades para subcontratar • Tener choferes capacitados y con competencias en el área de servicio al cliente • Camiones con tecnología de punta 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer tiempos de entrega y no cumplirlos • Tener un alto nivel de endeudamiento • Contar con un equipo de trabajo fragmentado en el área de operaciones • Poca especialización en el trabajo • Falta de manuales de procedimiento de funciones • Repuesto de los vehículos costosos • Falta de capacitación al personal • Fuga de clientes
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<ul style="list-style-type: none"> • La nueva legislación facilita el desenvolvimiento de una empresa de Transporte. • Tecnología al alcance • Fortalecimiento de sector de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política en el sector del transporte pesado • Alta competencia en el sector de transporte pesado por nuevos competidores

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CALIDAD

La palabra calidad tiene sus inicios en el término griego *kalos*, que significa “lo bueno, lo apto y también en la palabra latina *qualitatem*, que significa “cualidad” o “propiedad”. La calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa. (Nava Carbellido, 2005, pág. 15)

De acuerdo a Nava (2005), la calidad no solo es una palabra sino un término desarrollado por varios autores como: Edward Deming, considerado el padre de la calidad total, definió la calidad como un grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo en el mercado, lo cual lo resumió en la frase: “Hacer las cosas bien, a la primera y siempre”, o Joseph Juran, que dijo que la calidad tiene que ver con la función que cumple el producto, pues calidad representa la adecuación del producto al uso requerido, también Kaoru Ishikawa, dice que “la calidad no cuesta”, señala que la calidad constituye una función integral de toda organización y es el resultado de un control de todo individuo y de cada división que conforma la empresa, y la Internacional organization for standardization (ISO), señalo que la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Todos estos autores a lo largo de los años han dado vida al termino calidad, término que ha revolucionado la manera de pensar de las personas y de las empresas, ya que no solo se enfocan en generar ganancias sino de brindar un buen producto o servicio al cliente.

2.2. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El Comité Europeo de Estandarización (2005), define los ocho principios de gestión de la calidad como las reglas fundamentales para el Sistema de Gestión de Calidad.

Los principios de gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora del desempeño, ya que los mismos están definidos para dirigir y operar con éxito una organización.

2.2.1. Organización Enfocada al Cliente

De acuerdo a Pérez Villa & Múnera Vásquez (2007), las organizaciones dependen de sus consumidores y por eso deben entender las necesidades presente y futuras de los mismos y

tienen que adaptarse a sus necesidades e incluso sobrepasar sus expectativas, ya que el cliente y sus partes interesadas son la razón de ser de las empresas, incluyendo el cliente interno y externo.

La organización debe asegurar que los requisitos del cliente sean determinados y cumplidos para poder evaluar de forma periódica la percepción de los mismos acerca de su satisfacción. Atehortua, Bustamante, & Valencia de los Rios (2008)

El Comité Europeo de Estandarización (2005), expresa que la alta dirección debe asegurar de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, por esa razón el enfoque al cliente es el primer principio de la gestión de calidad.

La adecuada aplicación de este principio en la organización conlleva al aumento de los ingresos y de la porción del mercado, al aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente y al aumento de la fidelidad del cliente. (Pérez Villa & Múnera Vásquez, 2007)

2.2.2. Liderazgo

Atehortua, Bustamante, & Valencia de los Rios (2008), refiere que se debe involucrar a la alta dirección de la organización en la construcción y el logro de una visión de futuro compartida, lo cual ayudaría a cumplir todos los objetivos establecidos ya que la alta dirección son los líderes que establecen la unidad de propósito y dirección de la organización y ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con las metas propuestas.

De acuerdo al Comité Europeo de Estandarización (2005), la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

Para la adecuada implementación del mismo se debe considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo cliente, proveedores, socios y la sociedad en su conjunto, establecer la confianza y eliminar los temores entre los niveles de la organización y proporcionar a las personas los recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad. (Pérez Villa & Múnera Vásquez, 2007)

2.2.3. Participación del Personal

Peréz Villa & Múnera Vásquez (2007), refiere a que el proceso de calidad debe ser participativo con comunicación interna, que posibilite el compromiso del personal a todos los niveles. Los integrantes de la organización deben sentir el deseo de participar y contribuir a la mejora de la calidad. Atehortua, Bustamante, & Valencia de los Rios (2008), expresa que se debe construir el sistema de gestión de la calidad con la contribución de todos los empleados de la organización, asegurando además su competencia conductual y técnica para el logro de los objetivos, lo cual conducirá a que las personas que forman la organización constituyan la esencia de esta y su plena participación es lo que permitirá que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.

De acuerdo al Comité Europeo de Estandarización (2005), la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y sean comunicadas entre la organización y también establece que el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto deben ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas

La implementación de este principio se llevara a cabo por medio de evaluaciones del desempeño del personal en base a metas y objetivos, lo cual conducirá a la motivación, compromiso y participación de las personas en la empresa, responsabilidad de los individuos respecto de su propio desempeño y la predisposición de los individuos a participar y contribuir a la mejora continua.

2.2.4. Enfoque Basado en Procesos

De acuerdo a Peréz Villa & Múnera Vásquez (2007), la organización no debe trabajar por áreas sino por procesos que interactúan entre sí, lo cual permite que fluya mejor la información, puesto que trabajar por áreas aísla la información. Este enfoque permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida resolución de los mismos.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso (entendiendo por proceso al conjunto de actividades y recursos que le agregan valor a una entrada antes de transformarla en salida). (Peréz Fernández de Velasco, 2010)

La adecuada implementación de este principio conduciría a obtener costos más bajos a través del uso eficaz de los recursos, resultados mejorados y a la identificación y priorización de las oportunidades de mejora.

2.2.5. Enfoque de Sistema para la Gestión

Este principio se encarga de identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Para que la actividad proporcione resultados favorables es fundamental una buena gestión y una adecuada organización en todos los ámbitos de la organización tales como suministros de recursos materiales, capital, instalaciones o recursos humanos. (ECA GLOBAL, 2007)

La adecuada implementación beneficiaría a la organización a generar confianza en la capacidad de sus procesos, proporcionaría una base para la mejora continua, lo cual conducirá al aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

2.2.6. Mejoramiento Continuo

La retroalimentación debe ser un objetivo permanente de la organización, buscando la mejora continua de la capacidad y los resultados. Pérez Villa & Múnera Vásquez (2007), refiere que la mejora se debe aplicar en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de las relaciones con el público y entre los miembros de la organización, con la sociedad.

Este principio busca que la organización tenga cada vez mayor capacidad para cumplir con los requisitos de calidad de sus productos y servicios, tanto los que son establecidos por los clientes como los de carácter legal y reglamentario

De acuerdo al Comité Europeo de Estandarización (2005), la mejora continua debe ser el objetivo permanente de la organización.

2.2.7. Enfoque Basado en Hechos Para la Toma de Decisiones

De acuerdo a Pérez Villa & Múnera Vásquez (2007), las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información; la información es la herramienta fundamental en la toma de decisiones de la organización, ya que a mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de decisiones.

Las decisiones basadas en hechos requieren acciones eficaces y eficientes tales como: métodos de análisis válidos, técnicas estadísticas apropiadas, y llevar a cabo acciones basadas en los resultados de análisis lógicos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

Los resultados del análisis pueden ser utilizados por la organización para determinar: las tendencias, la satisfacción del cliente, el nivel de satisfacción de las otras partes interesadas, la eficacia y eficiencia de sus procesos, la contribución de los proveedores y el éxito de sus objetivos de mejora del desempeño.

La adecuada implementación del principio conllevaría a tomar decisiones basadas en información, aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a evidencia objetiva y documentada y al aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

2.2.8. Relación Mutuamente Beneficiosa con los Proveedores

Una Organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

De acuerdo a Atehortua, Bustamante, & Valencia de los Rios (2008), se debe hacer de los proveedores unos “aliados de negocios”, que contribuyan con la calidad y la oportunidad de sus suministros a la propia calidad y oportunidad de los de la organización.

Este principio implica establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor.

De acuerdo al Comité Europeo de Estandarización (2005), este principio va de la mano con el ítem compras del sistema de gestión de calidad, en el cual dice que la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compras especificados y que la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.

El cumplimiento de este principio implica optimizar el número de proveedores y aliados, establecer comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos, dar seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes con el objetivo de eliminar verificaciones redundantes y alentar a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño. (Burgos, 2007)

El uso exitoso de los ocho principios de gestión de la calidad por una organización genera beneficios para las partes interesadas, tales como mejora de la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad (Franklin, 2007, pág. 531)

2.3. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN POR CADA PRINCIPIO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.3.1. Organización Enfocada al Clientes

- Determinar los clientes internos y externos de la empresa
- Evaluar por medio de encuestas las necesidades y expectativas de los clientes
- Conocer y entender las necesidades de los clientes
- Realizar reportes mensuales por medio de entrevistas o encuestas a un cliente interno y externo para medir la satisfacción del cliente ante el producto o servicio de la empresa.

EMPRESA TRANSPORTES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL VALLE					
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
Estimados clientes:					
Esta encuesta pretende recolectar información necesaria para mejorar nuestra gestión y determinar sus necesidades y expectativas ante el servicio que ofrecemos.					
A continuación le presentamos diversos aspectos de nuestro servicio. Por favor, puntúelos en función del grado de satisfacción recibido y esperado.					
Califique, considerando que 5 indica máxima importancia y 1 poca importancia					
	Alternativas de respuestas				
	1 INSATISFECHO	2 POCO SATISFECHO	3 INDIFERENTE	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
1. según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad)					
2. según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...)					
3. según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:					
4. según puntualidad en la recogida					
5. según el trato recibido de quienes conforman la organización:					
6. según el trato de las mercancías					
7. según el daño o pérdidas de las mercancías					
8. según el nivel actual de los plazos de entrega:					
9. según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos					
10. ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:					
Observaciones, comentarios y sugerencias generales					
Fecha:					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

Figura 4. Formato de encuesta de satisfacción al cliente

Fuente: Empresa Transnain S.A

2.3.2. Liderazgo

- Establecer una política de calidad
- Determinar objetivos de calidad
- Comunicar a toda la organización la política y los objetivos de calidad,
- Realizar revisiones periódicas por parte de la organización para conocer si los empleados se ven identificados con la política de calidad, dichas reuniones serán plasmadas en actas o reporte de la alta dirección.

2.3.3. Participación del Personal

- Determinar las funciones necesarias para el personal que están al frente del producto o servicio
- Elaborar un registro detallado de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal
- Promover la política y los objetivos de calidad en el personal

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	
Dependencia	
Reporta a	
REQUISITOS MÍNIMOS	
PERFIL DEL EMPLEADO	
FUNCIONES PRINCIPALES	

Figura 5. Formato del manual de funciones
Fuente: Empresa Transnain S.A

2.3.4. Enfoque Basado en Procesos

- Elaborar un Mapa de Procesos
- Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedor y cliente o usuarios del “Producto del proceso”.
- Planificar el proceso mediante una hoja de proceso
- Determinar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesaria para la operación y el control del proceso.
- Elaborar un Manual de Procedimientos
- Ejecución del proceso

2.3.5. Enfoque de Sistema Para la Gestión

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización ;
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso

2.3.6. Mejoramiento Continuo

- Realizar auditorías de gestión periódicas
- Proporcionar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- Hacer que la mejora continua de los servicios, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la organización
- Aplicación de acciones correctivas y preventivas dependiendo el caso
- Evaluación periódica de las acciones implementadas

2.3.7. Enfoque Basado en Hechos Para la Toma de Decisiones

- Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Hacer accesibles los datos a quienes los necesiten.
- Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

2.3.8. Relación Mutuamente Beneficiosa con los Proveedores

- Identificar materiales y servicios que se compran y que pueden afectar la calidad del producto
- Elaborar una evaluación de los proveedores con criterios básicos
- Realizar la compra mediante Órdenes de Compras numeradas, en las cuales se especifica lo que se desea adquirir, las condiciones de adquisición y la persona encargada de tramitar la compra en la organización.
- Evaluar periódicamente si todas las compras han sido adquiridas en el tiempo establecido.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Nombre de la Empresa: _____
RUC: _____
Dirección: _____
Ciudad: _____
Teléfono: _____
Correo electrónico: _____

CRITERIO	CALIFICACION
Calidad de productos comprados. (Mala 0 Pts, Buena 10 Pts., Excelente 20 Pts.) ¿Pueden suministrar lo que necesita la empresa? (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Tienen los recursos necesarios para cumplir los compromisos? (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Tienen buenas referencias en el negocio? (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Cumple con los tiempos de entregas? (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Proponen propuestas e iniciativas que permitan el ahorro de algún costo? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	
Actualiza su existencia (stock) de acuerdo a los nuevos productos que salen al mercado. (No 0 Pts., Esporádicamente 2 Pts., Siempre 5 Pts.)	
Proporciona catálogo de productos. (No 0pts, Si 5 Pts) Ofrece tiempo de garantía en productos que la requieran (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Sus precios son competitivos? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	
TOTAL	

Calificación: <div style="margin-left: 40px;"> Tipo A entre 100 – 80 puntos. Tipo B entre 70 – 50 puntos. Tipo C entre 40 – 20 puntos. Tipo D entre 20 – 0 puntos. </div>
--

Figura 6. Formato de evaluación a proveedores
Fuente: Empresa Transnain S.A

3. IMPLEMENTACIÓN

3.1. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA TRANSNAIN

3.1.1. Orientación Enfocada Al Clientes

La empresa Transnain S.A cuenta con clientes internos como son los operadores y los socios que conforman la empresa.

Los operadores son los choferes que distribuyen todo tipo de mercadería a su lugar de destino y los socios son las personas que se relacionan directamente con los clientes externos para aumentar los niveles de venta y obtener una mayor participación en el sector del transporte de carga pesada.

Para la empresa Transnain sus clientes externos leales son: empresa KFC, corporación GPD – Provefarma, Nestlé y Quala, las cuales son la base de la organización y pueden llegar a generar hasta un 50% de los ingresos.

Una vez determinado los clientes internos y externos se procede a elaborar una encuesta de satisfacción para conocer las necesidades y expectativas de los clientes que forman parte de la empresa Transnain.

Dicha encuesta se encuentra detallada en la Figura 7, la cual se aplicará a los clientes externos, para así mejorar los procesos que sean necesarios para satisfacer a los clientes.

EMPRESA TRANSPORTES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL VALLE					
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
Estimados clientes:					
Esta encuesta pretende recolectar información necesaria para mejorar nuestra gestión y determinar sus necesidades y expectativas ante el servicio que ofrecemos.					
A continuación le presentamos diversos aspectos de nuestro servicio. Por favor, puntúelos en función del grado de satisfacción recibido y esperado.					
Califique, considerando que 5 indica máxima importancia y 1 poca importancia					
	Alternativas de respuestas				
	1 INSATISFECHO	2 POCO SATISFECHO	3 INDIFERENTE	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
1. según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad)					
2. según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...)					
3. según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:					
4. según puntualidad en la recogida					
5. según el trato recibido de quienes conforman la organización:					
6. según el trato de las mercancías					
7. según el daño o pérdidas de las mercancías					
8. según el nivel actual de los plazos de entrega:					
9. según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos					
10. ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:					
Observaciones, comentarios y sugerencias generales					
Fecha:					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

Figura 7. Encuesta de Satisfacción al cliente
Fuente: Empresa Transnain S.A

3.1.1.1. Análisis de datos Cuantitativos por clientes

La encuesta de satisfacción al cliente se aplicó a los clientes principales y secundarios de la empresa Transnain y conto con 10 aspectos del servicio de la Empresa Transnain, los mismos tenían alternativas de respuesta desde Nada satisfecho hasta Muy satisfecho y en cada cuadrícula se solicitó que marque con una X.

La encuesta aplicada emitió resultados de cada empresa; para obtener la satisfacción de todos los clientes, se obtuvo el promedio de cada pregunta, mismos que se multiplicaron por el factor de ponderación de cada una de las alternativas de respuestas. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 5 clientes de TRANSNAIN, son los siguientes:

Cada una de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Transnain se encuentra en el Anexo N° 1

- **Empresa Provefarma:**

De acuerdo a la encuesta aplicada la empresa Provefarma, muestra que el 30% se encuentra muy satisfecha con el trato por parte de las personas que conforman la empresa Transnain, trato de mercancías, agilidad y adaptabilidad del servicio acuerdo a los requerimientos del cliente, el 60% se encuentra satisfecha con la atención al cliente, imagen de la empresa, puntualidad, manejo de la mercadería, plazos de entrega y un 10% se encuentra poco satisfecha con la capacidad de reacción ante un problema por parte de la Empresa Transnain.

Tabla N° 8: Encuesta de satisfacción empresa Provefarma.

Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	1	10%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	6	60%
Muy Satisfecho	3	30%
TOTAL	10	1

Fuente: Empresa Provefarma

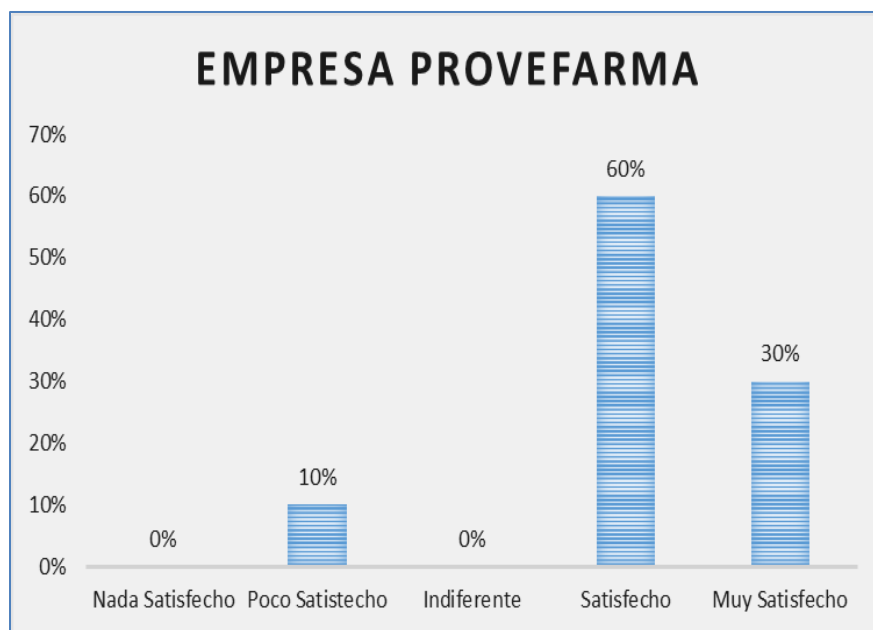


Figura 8. Encuesta de Satisfacción empresa Provefarma
Fuente: Empresa Provefarma

- **Empresa KFC**

De acuerdo a la encuesta aplicada a la empresa KFC, el 50% se encuentra Muy satisfecho con el servicio prestado por parte de la empresa Transnain y el otro 50% se encuentra satisfecho con la imagen de la empresa, manejo de mercaderías, plazo de entrega, atención al cliente etc., dichos valores se encuentran representados en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla N° 9: Encuesta de Satisfacción empresa KFC

Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	0	0%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	5	50%
Muy Satisfecho	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa KFC

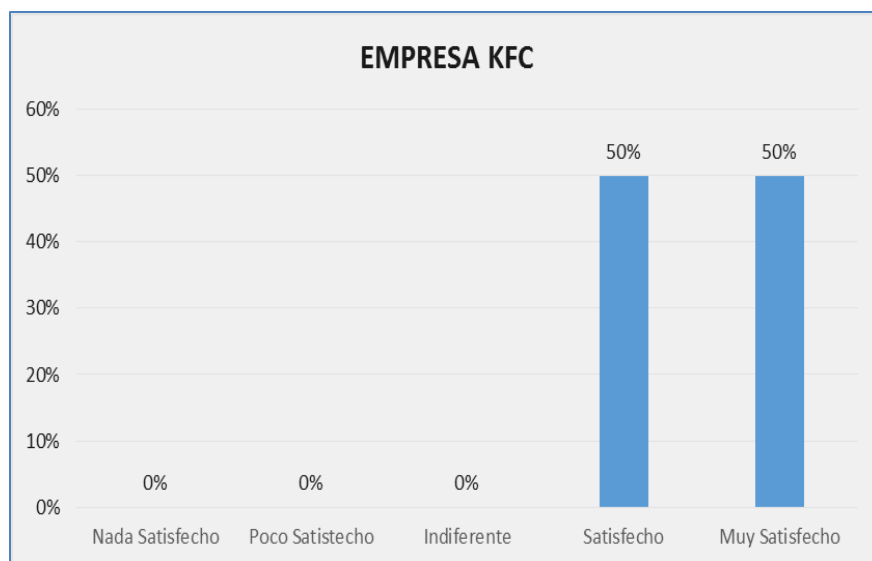


Figura 9. Encuesta de Satisfacción empresa KFC
Fuente: Empresa KFC

- **Empresa Nestlé**

De acuerdo a la encuesta aplicada a la empresa Nestlé, muestra que el 10% se encuentra muy satisfecho con la imagen de la empresa Transnain, el 70% se encuentra satisfecho con la atención al cliente, plazos de entrega, el trato de las personas que conforman la empresa, manejo de mercaderías y la agilidad del servicio, el 20% se encuentra poco satisfecho con la capacidad de reacción ante un problema y el daño o pérdida de la mercadería.

Tabla N° 10: Encuesta de Satisfacción empresa Nestlé

Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	2	20%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	7	70%
Muy Satisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa Nestlé

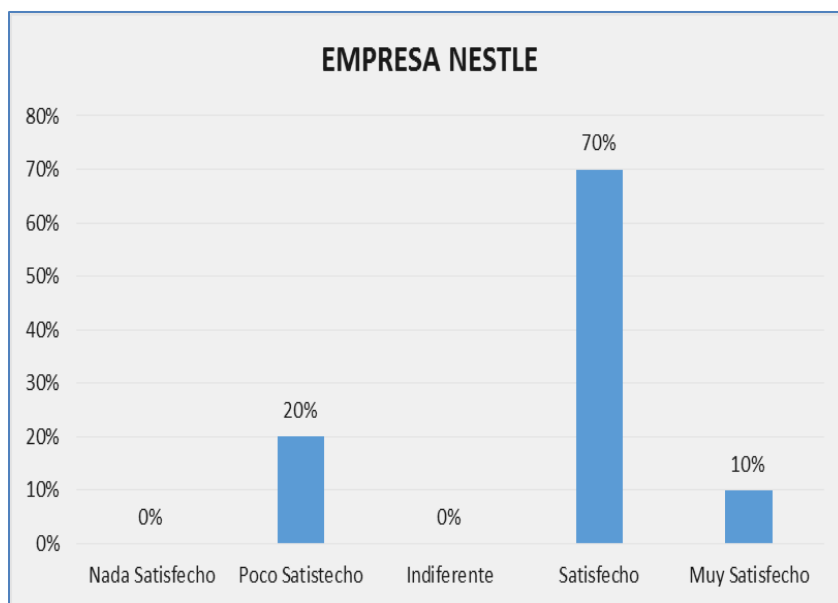


Figura 10. Encuesta de Satisfacción empresa Nestlé
Fuente: Empresa Nestlé

- **Empresa Quala**

De acuerdo a la encuesta aplicada a la empresa Quala, el 80% se encuentra satisfecho con el servicio que ofrece la empresa Transnain, el 10% se encuentra Muy satisfecho con el trato de las personas que trabajan en la empresa Transnain y el 10% se encuentra indiferente con la imagen de la empresa.

Tabla N° 11: Encuesta de Satisfacción Quala

Grado de Satisfacción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	0	0%
Indiferente	1	10%
Satisfecho	8	80%
Muy Satisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa Quala

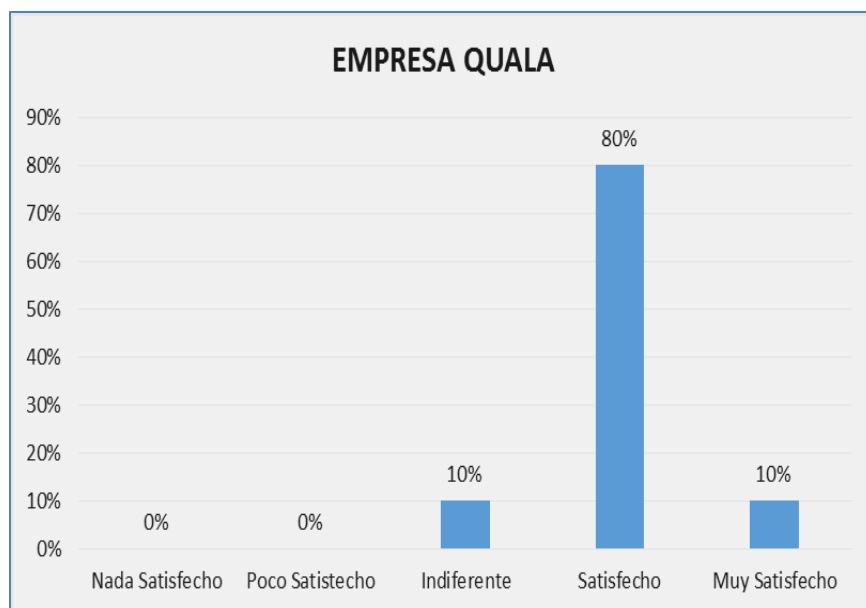


Figura 11. Encuesta de Satisfacción Quala
Fuente: Empresa Quala

- **Empresa Sánchez Polo**

De acuerdo a la encuesta aplicada a la empresa Sánchez Polo, muestra que el 60% se encuentra Muy satisfecho con el servicio que presta la empresa Transnain y el 40% se encuentra Satisfecho con respecto atención al cliente, manejo de la mercadería, capacidad de reacción y daños o pérdida de la mercadería.

Tabla N° 12: Encuesta de Satisfacción empresa Sánchez Polo

Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	0	0%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	4	40%
Muy Satisfecho	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa Sánchez Polo

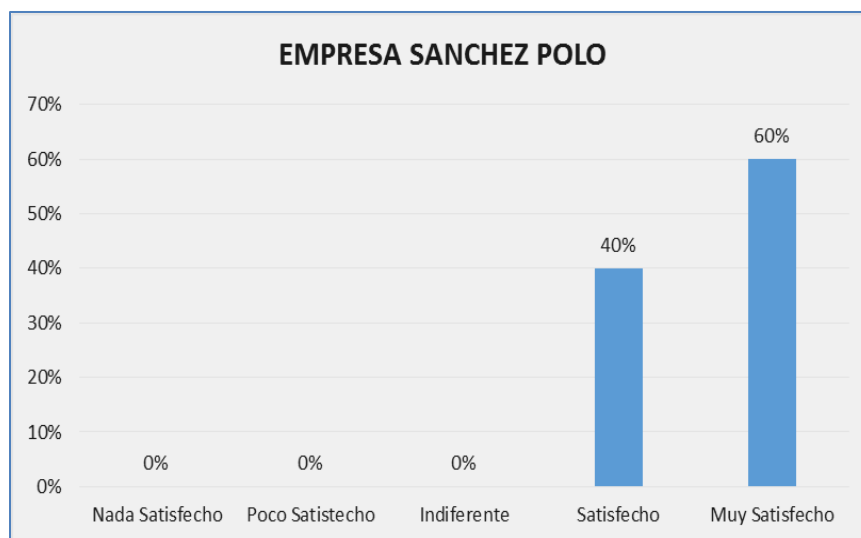


Figura 12. Encuesta de Satisfacción empresa Sánchez Polo
Fuente: Empresa Quala

3.1.1.2. Resultado del análisis de datos Cuantitativos

Las puntuaciones de satisfacción anteriores, son los resultados de satisfacción que se han obtenido de los clientes, durante la prestación de los servicios. Esto permitirá a la empresa ofrecer un servicio más adecuado para sus clientes.

Realizando una visión general de las encuestas aplicada a todos los clientes de la empresa Transnain, se pudo conocer en general que los clientes se encuentran Satisfechos del servicio que brinda la empresa Transnain, lo cual conduce a generar una mejora de los procesos lo más pronto posible para así cambiar ese porcentaje y obtener un mejor grado de satisfacción por parte de los clientes.

Tabla N° 13: Resultados de la encuesta de Satisfacción

Grado de Satisfacción	Provefarma	KFC	Nestle	Quala	Sanchez polo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0	0	0	0	0	0%
Poco Satisfecho	1	0	2	0	0	3	6%
Indiferente	0	0	0	1	0	1	2%
Satisfecho	6	5	7	8	4	30	60%
Muy Satisfecho	3	5	1	1	6	16	32%
TOTAL	10	10	10	10	10	50	100%

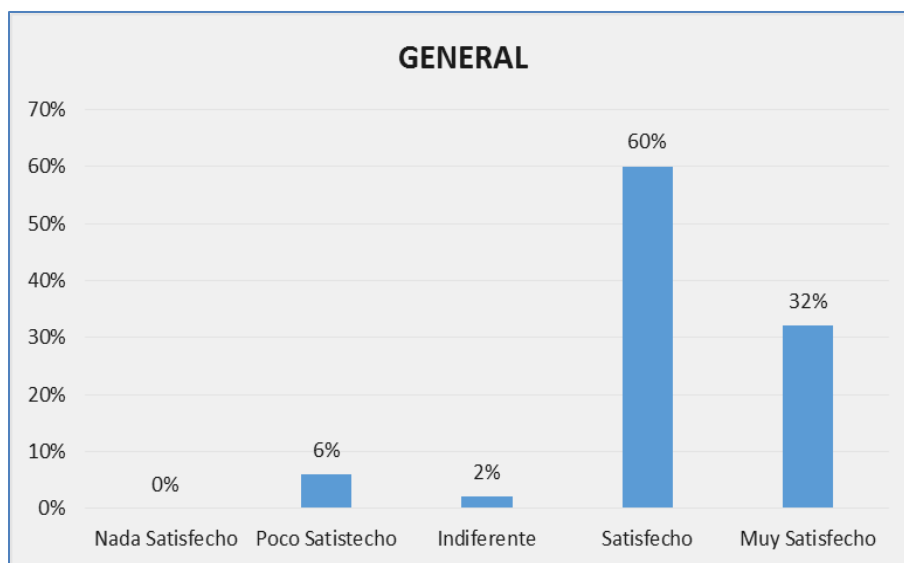


Figura 13. Resultados de la encuesta de satisfacción

3.1.2. LIDERAZGO

3.1.2.1. Política de Calidad

“Transnain S.A tiene como meta principal satisfacer las necesidades de los clientes y se compromete a elevar el valor percibido mediante la mejora continua de los procesos y fortaleciendo la competencia de su talento humano”.

3.1.2.2. Objetivos de Calidad

- Alcanzar el 90% mensual en la satisfacción de nuestros clientes con un servicio de calidad.
- Mejorar los tiempos de entrega de la mercadería en un 80%
- Disminuir el número de quejas por parte de los clientes en un 25%
- Buscar el crecimiento del 2% mensual de nuestros servicios, mediante la innovación y mejoras a nuestros procesos.

3.1.2.3. Comunicación Interna

Para comunicar la política y objetivos de calidad dentro de la empresa Transnain se realizó una reunión con todo el personal y los socios que conforman la empresa.

En dicha reunión se entregó folletos con la política y objetivos de calidad y además se elaboró un banner con dicha información, el mismo que se encuentra descrito en la figura y también permanece

en la puerta de la empresa para que todo el personal lea y tenga presente la Política y los Objetivos de calidad.

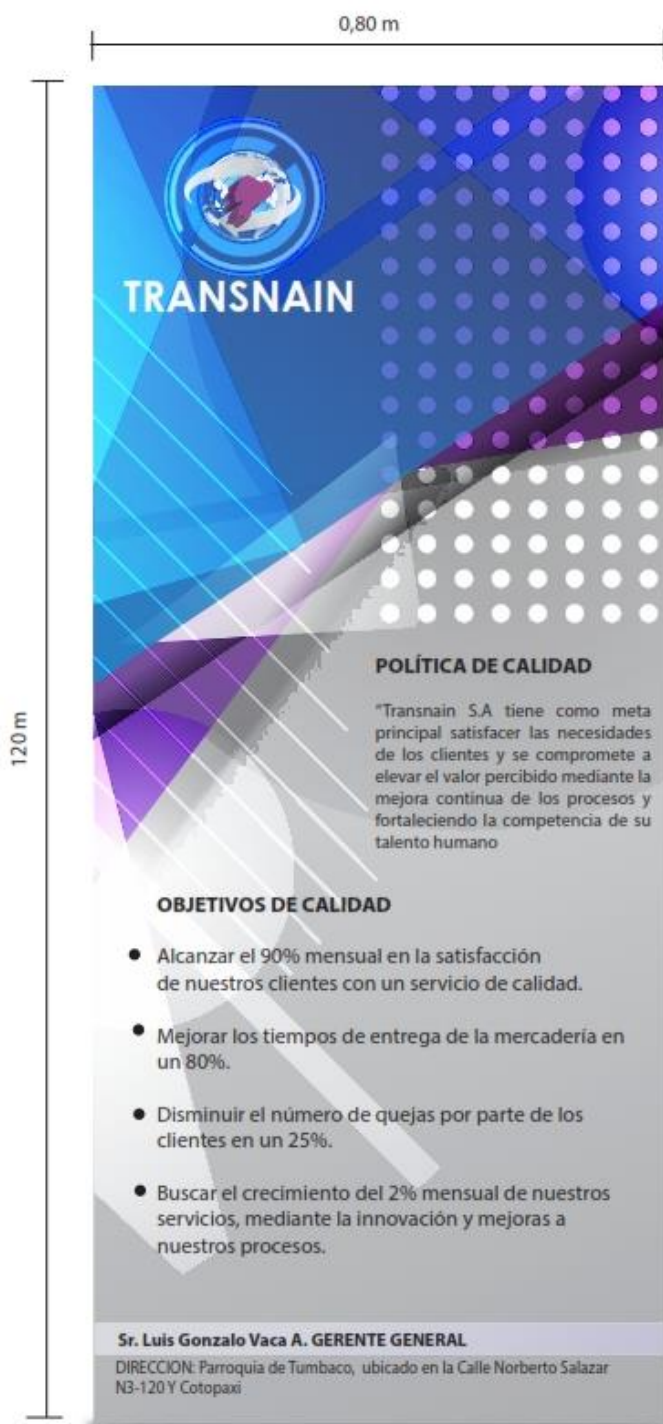


Figura 14. Banner
Fuente: Empresa Transnain S.A

3.1.3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Para aplicar este principio se debe realizar un manual de funciones, el mismo que ayudará a la organización a definir los requisitos mínimos y competencias laborales para asumir cada uno de los cargos establecidos en la empresa Transnain S.A.

El manual de funciones cuenta con la siguiente estructura:

- **Identificación del cargo:** En este espacio se colocará el nombre del cargo, dependencia o área de trabajo y a que área se debe reportar para realizar alguna acción.
- **Requisitos mínimos:** En esta área se colocará el nivel de estudios, capacitación y años de experiencia para ocupar dicho cargo.
- **Perfil:** En este espacio la empresa colocara el perfil que necesitará persona para pertenecer a la empresa.
- **Funciones Principales:** aquí se detallará cada una de las funciones que debe realizar la persona que ocupe el cargo o puesto

El manual de funciones de la empresa Transnain se encuentra descrito a continuación:

MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA TRANSNAIN

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente General
Dependencia	Gerencia
Reporta a	Junta de Accionistas
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Tercer Nivel en Administración de empresas • Experiencia: 5 años en puestos similares 	
Perfil del gerente general	
Motivación para dirigir, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, espíritu de observación, espíritu de lucha, perseverancia y constancia, fortaleza mental y física, capacidad de liderazgo e integridad moral y ética.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • establecer los lineamientos generales de la empresa; • velar por el cumplimiento de todo el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar); • sus decisiones están centradas en la inversión y en la rentabilidad económica de la empresa • Llevar el libro de actas de la junta general. • Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la ley y los estatutos, y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha disminuido, a fin de que resuelva si se pone en liquidación conforme a lo dispuesto en el artículo 198 de esta ley. 	

Figura 15. Manual de Funciones: Gerente General

Fuente: Empresa Transnain S.A

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Coordinador de Operaciones
Dependencia	Operaciones / Logística
Reporta a	Gerente General
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Tercer nivel: Ingeniero industrial, administrador de empresas, • Experiencia: 2 años en puestos similares 	
Perfil del Coordinador de Operaciones	
Capacidad analítica y de comunicación, compromiso con la empresa, responsabilidad, dinamismo y honradez; poseer empatía; generar relaciones idóneas con los clientes internos y externos.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las diferentes áreas de almacén (entradas, reposición, preparación de pedidos y transporte de los mismos). • Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa. • Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos. • Optimizar procesos de trabajo. • Gestionar y supervisar al personal a su cargo. 	

Figura 16. Manual de Funciones: Coordinador de Operaciones
Fuente: Empresa Transnain S.A

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Conductor
Dependencia	Operaciones / Logística
Reporta a	Coordinador de Operaciones
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller con especialidad en mecánica automotriz • Licencia de conducir Tipo E • 30 puntos en la licencia de conducir • Experiencia: 2 años en puestos similares 	
Perfil del Conductor	
<p>Persona amable, cortés y seria, con disponibilidad de tiempo para horarios rotativos, facilidad de expresión verbal y escrita, persona proactiva y organizada y capacidad para trabajar en equipo y bajo presión</p>	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar las mercancías por carretera. • Mantenimiento diario y revisión del vehículo para asegurar un buen transporte. • Realizar pequeñas reparaciones. • Supervisar o realizar las operaciones de carga y descarga y manipulación de mercancías. • Registrar todo incidente concerniente al vehículo, los viajes realizados, el consumo de gasolina. • Verificar las condiciones mecánicas y del equipo, antes-durante-después, del viaje para asegurar el transporte de la carga y descarga, conforme a la normatividad establecida. • Registrar en una bitácora la información sobre el tipo de carga, distancias recorridas, el consumo de combustible y otra información relacionada. • Recibir y transmitir información, por medio de un radio de banda civil, al coordinador de tráfico de la empresa en caso de accidentes, averías o desperfectos del vehículo a su cargo. 	

Figura 17. Manual de Funciones: Conductor
Fuente: Empresa Transnain S.A

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Asistente Administrativa/Contable
Dependencia	Gerencia
Reporta a	Gerente General
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • 6to semestre en la Universidad de la carrera de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Gerencia y Liderazgo, Auditoría y Contabilidad • Experiencia: de 6 meses a 1 año en puestos similares 	
Perfil de la Secretaria	
Asistir a la Gerencia en las labores secretariales, así como también apoyar y atender cualquier actividad por parte del Coordinador de Operaciones	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar y transcribir dictados de documentos. • Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo. • Atender y corresponder llamadas telefónicas • Atender visitas a reuniones programadas por la Gerencia • Organizar y llevar actualizada las agendas del Gerente. • Llevar control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida • Llevar control de existencia de papelería y útiles de la unidad respectiva. • Otras relacionadas con su puesto y que le sean asignadas 	

Figura 18: Manual de Funciones: Asistente Administrativa

Fuente: Empresa Transnain S.A

3.1.4. ENFOQUE POR PROCESOS

Para aplicar este principio en la empresa Transnain, la junta de accionistas conjuntamente con el Gerente General se reunió para determinar los procesos claves de la empresa.

Para lo cual utilizaron las siguientes herramientas que ayudarán a definir los procesos de la empresa.

3.1.4.1. Mapa de Procesos

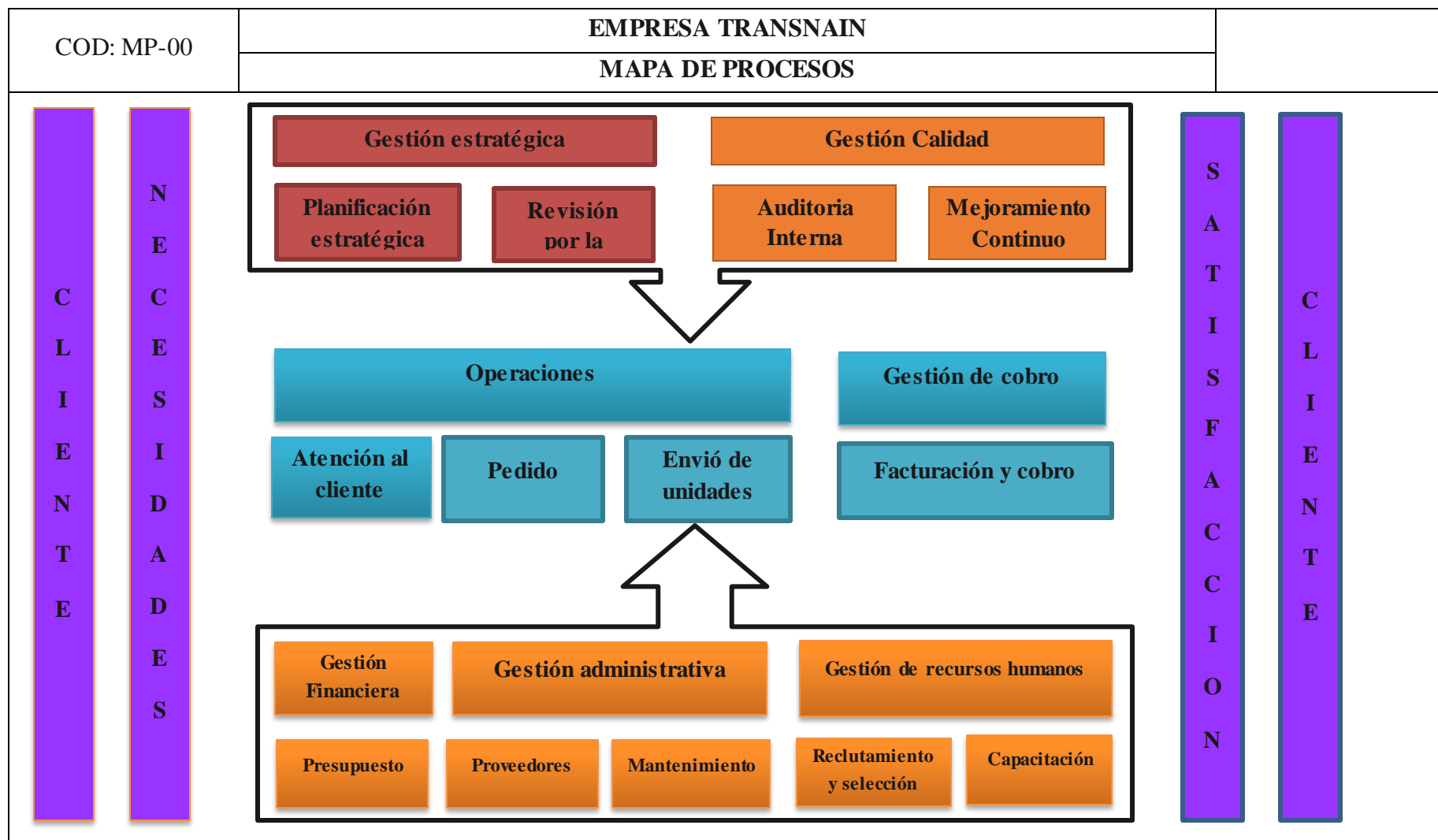


Figura 19. Mapa de procesos de la empresa TRANSNAIN
 Fuente: Empresa Transnain S.A

3.1.4.2. Análisis del Mapa de Procesos

El mapa de procesos está conformado por siete macro procesos, mismos que a continuación se describen:

- **Gestión Estratégica (GES)**

Este macro proceso cuenta con 2 procesos claves que son: Planificación estratégica y revisión por la dirección, los mismos que brindará las directrices a toda la organización en función de la planificación y gestión.

- **Planificación Estratégica (GES-01)**

Este proceso es primordial en todo sistema de gestión ya que permite direccionar a la organización a través de objetivos y estrategias tanto en lo gerencial y en lo operativo, siempre y cuando estén alineados a la misión y visión de la empresa.

- **Revisión por la Dirección (GES-02)**

Este proceso es muy importante dentro de las norma ISO y de un sistema ya que la revisión periódica de la dirección es el éxito del mejoramiento continuo ya que se podrá basar en datos y así tomar decisiones.

- **Operaciones (OPE)**

La empresa Transnain cuenta con este macro proceso y con 2 procesos claves los cuales son la recepción del pedido y el envío de las unidades hacia el lugar de destino.

Esta distribución de los procesos operacionales ayuda a la empresa a simplificar sus actividades y a generar un valor agregado al cliente, ya que reduciendo los procesos se brinda un mejor servicio.

- **Gestión Cobro (GCO)**

Este proceso se enfoca en realizar la facturación y el cobro del servicio brindado por la empresa Transnain a sus clientes primarios y secundarios y también este proceso se enfoca en el cliente que es lo más importante de una organización y para la empresa Transnain, se crea este proceso con el fin de obtener información sobre lo que hace falta desarrollar y mejorar en el servicio que presenta la empresa.

- **Gestión Financiera**

Este proceso se enfoca en el manejo y control del presupuesto anual de la empresa Transnain.

- **Gestión Administrativa (GAD)**

Este proceso se enfoca en el pago a proveedores y en el mantenimiento de las unidades, lo cual ayudará a tener un mayor control sobre dichas actividades.

- **Gestión de Recursos Humanos (GRH)**

Este proceso se ha dividido en 2 procesos muy importantes dentro de la empresa Transnain, ya que se realizará las actividades de Reclutamiento y Selección del personal y Capacitación.

El objetivo de este proceso es garantizar el ingreso de personal competente y apto para desempeñar las funciones delegadas por el gerente general y a realizar capacitaciones periódicas al personal que conforma la empresa Transnain.

3.1.4.3. Manual de Procedimientos

Según Giovanni Gómez (2001) un manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones que se realizan en una organización.

El manual de procedimientos contiene los siguientes elementos:

- **Cabecera:** La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha), la codificación de los procedimientos se realiza mediante dos dígitos (los mismos que designan el Proceso en el Mapa de Procesos), los formatos de registro se codifican según el código del procedimiento o instrucción que los generan, seguido de un número correlativo de dos dígitos.
- **Objetivo:** Agudelo (2008) define como propósito el proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Alcance:** Según Agudelo (2008), menciona que el alcance hace referencia a la primera y última actividad; Sin embargo para esta tesis se considera de mayor aplicación tratar el alcance como el grado de aplicación del proceso.
- **Políticas:** Fred R. David (2003) menciona que, son los medios por los cuales se logran los objetivos, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos.
- **Responsable del Proceso:** Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Definiciones:** Según Agudelo (2008), en esta sección se describe palabras que no sean de conocimiento general o palabras que sean de poco uso.
- **Diagrama de flujo:** Para J. Evans & W. Lindsay (2008), el diagrama de flujo identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales o información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad, al ofrecer un panorama de los aspectos necesarios para realizar la tarea.
- **Registros:** Según ISO 9000 los registros son documentos que proporciona evidencia de actividades desempeñadas o de resultados obtenidos. Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión. Los registros pueden ser internos (generados en la propia organización) o externos (de clientes o proveedores).

Los registros internos, suelen tener un formato definido y controlado. Los registros externos (p.ej. un pedido de cliente) no tienen un formato definido y por lo tanto no requieren de un código identificativo del formato.

- **Indicadores:** José Antonio Pérez (2010) define a los indicadores como el dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado.

Cada uno de los manuales de procesos se encuentra en el anexo No. 2

3.1.5. ENFOQUE DE SISTEMA

Para aplica este principio se realizó una matriz de interrelación de procesos, en la cual se visualiza como todos los procesos de la empresa se conectan entre si creando una armonía en el sistema.

Tabla N° 14: Matriz de Interrelación de Procesos

EMPRESA TRANSNAIN		MATRIZ INTERRELACIÓN DE PROCESOS											COD: MI - 01	
		Gestion Estatratgica		Gestion de Calidad		Operaciones			Gestion de Cobro	Gesti on Financiera	Gestion Administrativa		Ggestión de recursos humanos	
		Planificacio n estrategica	Revision por la direccion	Auditoria interna	Mejoramien to Continuo	Atencion al cliente	Pedido	Envio de unidades	Factura cion y cobro	Presu puest o	Proveedor es	Mantenimie nto	Recluta miento y seleccion	Capaci tación
Gestion Estrategica	Planificacion Estrategica		Informe de cumplimiento	Reporte de no conformidades	Informes	Orden de pedido	Datos de destino para embarque	Guia de remisión	Facturas	Presu puesto anual	Evaluación de proveedores	Plan de mantenimiento	Contratacion de personal	Plan anual de capacitacion
	Revisión por la direccion	Informe de cumplimiento		Informe de Auditoria	Informe de Auditoria	S/N	S/N	S/N	S/N	Presu puesto anual	Evaluación de proveedores	Plan de mantenimiento	Manual de funciones	Plan anual de capacitacion
Gestion de Calidad	Auditoria Interna	Reporte de No conformidad es	Informe de Auditoria		Informe de Auditoria	S/N	S/N	S/N	S/N	Presu puesto anual	Evaluación de proveedores	Plan de mantenimiento	Manual de funciones	Plan anual de capacitacion
						S/N	S/N	S/N	S/N					

Continua

	Mejoramiento Continuo	Informes	Informes de cumplimiento	Informes de cumplimiento		S/N	S/N	S/N	S/N	Informes	Evaluación de proveedores	Plan de mantenimiento	Manual de funciones	Plan anual de capacitación
						S/N	S/N	S/N	S/N					
Operaciones	Atención al cliente	Orden de Pedido	Informes de pedidos	Informes de pedidos	Informes de pedidos		Orden de pedido	Informes de pedidos	Orden de pedido	Informes	Informes de pedidos	S/N	Manual de funciones	Manual de funciones
	Pedido	Datos del destino de embarque	Orden de pedido	Orden de pedido	Orden de pedido	Orden de pedido		Datos de destino para embarque	Facturas	Informes	S/N	Hoja de Ruta	S/N	S/N
	Envío de unidades	Guía de remisión	Informe de envíos	Informe de envíos	Informe de envíos	Informe de envíos	Datos de destino para embarque		Guía de remisión	Informes	S/N	Hoja de Ruta	S/N	S/N
Gestión de Cobro	Facturación y cobro	Facturas pagadas	Facturas pagadas	Facturas pagadas	Facturas pagadas	Facturas pagadas	Facturas pagadas	Guía de remisión		Factura pagada	S/N	S/N	S/N	S/N
Gestión Financiera	Presupuesto	Presupuesto anual	Presupuesto anual	Presupuesto anual	Presupuesto anual	Presupuesto anual	Presupuesto anual	Presupuesto anual	Presupuesto anual		Presupuesto anual	Presupuesto anual	Presupuesto anual	Presupuesto anual
Gestión Administrativa	Proveedores	Evaluación de proveedores	Evaluación de proveedores	Evaluación de proveedores	Evaluación de proveedores	S/N	S/N	S/N	S/N	Evaluación de proveedores		Informe de proveedores calificados	S/N	S/N

Continúa

	Mantenimiento	Plan de mantenimiento	Plan de mantenimiento	Plan de mantenimiento	Plan de mantenimiento	S/N	S/N	S/N	S/N	Plan de mantenimiento	Informe de proveedores calificados		S/N	S/N
Gestión de recursos humanos	Reclutamiento y selección	Contratación	Manual de funciones	Manual de funciones	Manual de funciones	Manual de funciones	S/N	S/N	S/N	Contratación	S/N	S/N		Solicitud de capacitación
	Capacitación	Plan anual de capacitación	Plan anual de capacitación	Plan anual de capacitación	Plan anual de capacitación	Manual de funciones	S/N	S/N	S/N	Plan anual de capacitación	S/N	S/N	S/N	

Fuente: Empresa Transnain S.A.

3.1.6. MEJORAMIENTO CONTINUO

Para aplicar este principio en la Empresa Transnain, se elaboró una auditoría interna la misma que permite verificar los diversos sistemas de gestión de la calidad conforme a los requisitos dictados por la norma ISO 9001:2000 y con los objetivos fijados por la empresa.

3.1.6.1. Auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad

Para la definición y ejecución de la Auditoría de Gestión de la Calidad se tomará como base la Norma Internacional ISO 19011:2011, que sustentan las auditorías de certificación de sistemas de gestión de la calidad:

Objetivo:

El Objetivo de una Auditoría de Sistemas de Gestión de Calidad es poner en manifiesto la existencia de un correcto sistema de calidad documentado, tomando en consideración que dicho sistema es conocido por toda la organización y partes interesadas y que se cumple.

Importancia:

La utilización de una Auditoría de Gestión de la Calidad tiene como finalidad determinar el cumplimiento de los procesos definidos dentro de una empresa, para poder acceder a un proceso de mejora continua y así poder tener la seguridad de contar con un Sistema de Calidad eficaz que le proporcione mayor interés por parte de los clientes ya que cumpliría con sus expectativas en cuanto a la calidad del producto y/o servicio.

Clasificación:

Considerando la Norma ISO 19011: 2011, la cual proporciona una orientación sobre principios de auditoría, gestión de programas de auditoría, la realización de Auditorías de Sistemas de Gestión de Calidad, así como la competencia de los auditores; se pueden detallar tres tipos de auditorías. (Norma Internacional ISO 19011, 2011)

- 1. Auditoría de primera parte:** De acuerdo a la norma de estandarización ISO 19011-2011, la auditoría de primera parte son aquellas “realizadas por, o en nombre de, la propia organización, para la revisión por la dirección y con otros fines internos y puede constituir la base para una auto declaración de conformidad de una organización”

2. **Auditorías de segunda parte :** Este tipo de auditorías de segunda parte o también llamadas externas, “se llevan a cabo por partes que tienen interés en la organización, tal como los clientes, o por otras personas en su nombre” (Norma Estandarización ISO 19011, 2011)
3. **Auditorías de tercera parte:** Son también auditorías externas que “se lleva a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas, tales como aquellas que proporcionan el registro o la certificación de conformidad de acuerdo a los requisitos de las normas ISO 9001 o ISO 14001”.

Principios:

- Integridad
- Presentación ecuaníme
- Debido cuidado profesional
- Confidencialidad
- Independencia
- Enfoque basado en la evidencia

Fases de la Auditoria:

Las fases de una auditoría de sistemas de gestión de la calidad son cuatro:

1. Planeación y programación de la auditoría
2. Ejecución de la auditoría
3. Informe
4. Seguimiento de auditoría

De acuerdo a las fases de la auditoria se implementó el siguiente proceso para realizar la auditoria interna en la Empresa Transnain:

- **Plan de Auditoria:** Para elaborar el plan de auditoria, se ha realizado un cronograma en el cual se detallan las fechas de cada una de las auditorias, el mismo se encuentra descrito en la Tabla N° 15

Tabla N° 15: Plan de Auditoria

EMPRESA TRASNAIN S.A						
PLAN DE AUDITORIA						
CODIGO: TRN-GCA-01-R02					VERSION: 1	
Fecha elaboración del plan:		25/05/2015		Fecha aprobación del plan:		30/05/2015
OBJETIVO:		Determinar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de los procesos que forman parte del mismo así como las oportunidades de mejora.		ALCANCE:		Procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Transnain S.A
CRITERIOS DE AUDITORIA:		Norma ISO 9001:2008, Norma ISO 19011:2011, y demás normas y especificaciones establecidas por organismos de control		AUDITORES:		Auditor Lider: Carlos Paredes Auditores: Rocio Martinez Karla Lopez Javier Rodriguez
Fecha inicio (Apertura):		01/06/2015		Fecha fin (Cierre):		07/06/2015
PROCESOS A AUDITAR						
FECHA	HORA INICIO	HORA FIN	PROCESOS	PERSONAS A AUDITAR	AUDITORES	AREA
02/06/2015	8:00 AM	3:00 PM	Operaciones	Alexis Sanchez	Rocio Martinez	Logistica
03/06/2015	8:00 AM	3:00 PM	Gestión de Cobro	Lucia Constante	Karla Lopez	Administrativa
04/06/2015	8:00 AM	3:00 PM	Gestion Financiera	Luis Vaca	Javier Rodriguez	Gerencia
05/06/2015	8:00 AM	3:00 PM	Gestion Administrativa	Lucia Constante	Karla Lopez	Administrativa
06/06/2015	8:00 AM	3:00 PM	Gestion de Talento Humano	Luis Vaca	Javier Rodriguez	Gerencia
OBSERVACIONES:						
APROBACION AUDITOR LIDER		Ing. Carlos Paredes				
APROBACION AUDITADO		Sr. Luis Vaca				

Fuente: Empresa Transnain S.A

- **Programa de auditoria:** Para elaborar el programa de auditoria en la empresa Transnain S.A se ha elaborado una tabla en la cual se incluye todos los procesos de la empresa frente al tiempo en meses. Dichos procesos se encuentran descritos a continuación:

Tabla N° 16: Programa de Auditoria: Proceso Operaciones

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS				
CODIGO: TRN-GCA-01-R01				Versión: 1
FECHA	02/06/2015			
ELABORADO	Asistente de Auditoria			
PROCESO: Operaciones		OBJETIVO DEL PROGRAMA: Verificar el cumplimiento de las politicas y procedimientos definidos, de conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, del proceso Operaciones		
ACTIVIDADES DE REALIZARSE	FECHA	HORA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
Comunicar sobre la auditoría que se va a realizar a al responsable del proceso Operaciones	02/06/2015	9:00	Lider de Auditoria	
Entrevistar al responsable del proceso Operaciones en base a la lista de verificacion	02/06/2015	11:00	Líder de Auditoría Equipo Auditor	
Verificar que el responsable del proceso Operacioes tengan conocimiento y respaldos de las politicas y procedimientos	02/06/2015	12:00	Líder de Auditoría Equipo Auditor	
Recopilar y revisar los respectivos indicadores para este proceso	02/06/2015	15:00	Líder de Auditoría Equipo Auditor	

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 17: Programa de Auditoria: Proceso Gestión de Cobro

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS				
CODIGO: TRN-GCA-01-R01				Versión: 1
FECHA	03/06/2015			
ELABORADO	Auditor Lider			
PROCESO: Gestion de Cobro		OBJETIVO DEL PROGRAMA: Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos, de conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, del proceso Gestión de Cobro		
ACTIVIDADES DE REALIZARSE	FECHA	HORA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
Comunicar sobre la auditoría que se va a realizar a al responsable del proceso Gestión de cobro	03/06/2015	10:00	Lider de Auditoria	
Entrevistar al responsable del proceso Gestión de cobro en base a la lista de verificacion	03/06/2015	12:00	Líder de Auditoría Equipo Auditor	
Verificar que el responsable del proceso Gestion de cobro tengan conocimiento y respaldos de las políticas y procedimientos	03/06/2015	14:00	Líder de Auditoría Equipo Auditor	
Recopilar y revisar los respectivos indicadores para este proceso	03/06/2015	15:30	Líder de Auditoría Equipo Auditor	

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 18: Programa de Auditoria: Proceso Gestión Financiera

E M P R E S A T R A N S N A I N S.A				
P R O G R A M A D E A U D I T O R I A S I N T E R N A S				
C O D I G O : T R N - G C A - 0 1 - R 0 1				Versión: 1
F E C H A		04/06/2015		
E L A B O R A D O		Asistente de la auditoría		
P R O C E S O : Gestión Financiera		O B J E T I V O D E L P R O G R A M A : Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos, de conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, del proceso Gestión Financiera		
A C T I V I D A D E S D E R E A L I Z A R S E	F E C H A	H O R A	E L A B O R A D O P O R	O B S E R V A C I O N E S
Comunicar sobre la auditoría que se va a realizar a al responsable del proceso Gestión Financiera	04/06/2015	10:00	Lider de Auditoria	
Entrevistar al responsable del proceso Gestión Financiera en base a la lista de verificación	04/06/2015	12:00	Lider de Auditoria Equipo Auditor	
Verificar que el responsable del proceso Gestion Financiera tengan conocimiento y respaldos de las políticas y procedimientos	04/06/2015	14:00	Lider de Auditoria Equipo Auditor	
Recopilar y revisar los respectivos indicadores para este proceso	04/06/2015	15:30	Lider de Auditoria Equipo Auditor	

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 19: Programa de Auditoria: Proceso Gestión Administrativa

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS				
CODIGO: TRN-GCA-01-R01				Versión: 1
FECHA	05/06/2015			
ELABORADO	Asistente de auditoria			
PROCESO: Gestión Administrativa		OBJETIVO DEL PROGRAMA: Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos, de conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, del proceso Gestión Administrativa		
ACTIVIDADES DE REALIZARSE	FECHA	HORA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
Comunicar sobre la auditoría que se va a realizar a al responsable del proceso Gestión Administrativa	05/06/2015	10:00	Lider de Auditoria	
Entrevistar al responsable del proceso Gestión Administrativa en base a la lista de verificación	05/06/2015	12:00	Líder de Auditoría Equipo Auditor	
Verificar que el responsable del proceso Gestión Administrativa tengan conocimiento y respaldos de las políticas y procedimientos	05/06/2015	14:00	Líder de Auditoría Equipo Auditor	
Recopilar y revisar los respectivos indicadores para este proceso	05/06/2015	15:30	Líder de Auditoría Equipo Auditor	

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 20: Programa de Auditoria: Proceso Gestión de Talento Humano

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS				
CODIGO: TRN-GCA-01-R01				Versión: 1
FECHA	06/06/2015			
ELABORADO	Auditor Lider			
PROCESO: Gestion de Talento Humano		OBJE TIVO DEL PROGRAMA: Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos, de conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, del proceso Gestión de Talento Humano		
ACTIVIDADES DE REALIZARSE	FECHA	HORA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
Comunicar sobre la auditoria que se va a realizar a al responsable del proceso Gestión de Talento Humano	06/06/2015	10:00	Lider de Auditoria	
Entrevistar al responsable del proceso Gestión de Talento Humano en base a la lista de verificacion	06/06/2015	12:00	Lider de Auditoria Equipo Auditor	
Verificar que el responsable del proceso Gestion de Talento Humano tengan conocimiento y respaldos de las políticas y procedimientos	06/06/2015	14:00	Lider de Auditoria Equipo Auditor	
Recopilar y revisar los respectivos indicadores para este proceso	06/06/2015	15:30	Lider de Auditoria Equipo Auditor	

Fuente: Empresa Transnain S.A

- **Reunión de apertura:** En la reunión de apertura se elaboró un acta, en la cual se realizó las siguientes actividades:
 - Presentación del auditor ante las personas que conforman la empresa Transnain
 - Metodología de la auditoria

- Comunicación del alcance de la auditoria
- Resolución de inquietudes por parte de los auditados

Tabla N° 21: Reunión de Apertura Empresa Transnain

EMPRESA TRASNAIN S.A	
REUNIÓN DE APERTURA	
CODIGO: TRN-GCA-01-R00	VERSION: 1
<p>En la ciudad de Quito, el día 01 de junio del 2015, se realizó la reunión inicial de trabajo con la Gerencia General, el area de Operaciones, Gestion Financiera, Gestion de Cobro, Gestion Administrativa y Gestion Talento Humano.</p> <p>Para tratar lo siguiente:</p> <p>1. Se dio a conocer a los responsables el inicio de la auditoría a la ISO 9001:2008 a los procesos especificados</p> <p>2.2. Se coordinó la hora para la auditoría con cada uno de los responsables</p> <p>3.3. Se solicitó la colaboración necesaria para cumplir la actividad en los plazos establecidos y la preparación de los documentos relacionados con el sistema de gestión.</p>	
<p>_____ Lider de Auditoria</p>	<p>_____ Gerente General</p>
<p>_____ Jefe Operaciones</p>	<p>_____ Jefe Gestión Financiera</p>
<p>_____ Jefe Gestión Cobro</p>	<p>_____ Jefe Gestión Administrativa</p>
<p>_____ Jefe Gestión Talento Humano</p>	

Fuente: Empresa Transnain S.A

- **Lista de Verificación:** Aplicación de listas de verificación dentro de la empresa Transnain. Dichos procesos se encuentran descritos a continuación:

Tabla N° 22: Lista de Verificación: Proceso Operaciones

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
LISTA DE VERIFICACION				
CODIGO: TRN-GCA-01-R03				
AREA AUDITADA		Operaciones		
FECHA DE AUDITORIA		02/06/2015		
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):		Rocio Martinez		
CLAUSULA NORMA ISO 9001:2008	PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
4.2.2	Existe la política del SIG, y que sea de conocimiento por el responsable del Área Operaciones?		X	
	Existe una manual de calidad conocido por el de Área Operaciones		X	No cuenta con un manual de calidad
	¿Existe la documentación de la Identificación del proceso Operaciones?		X	No existe la documentación del proceso
4.2.3	¿Existe un procedimiento para el control de documentos?		X	No existe un control de documentación
	¿Se aseguran de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables?	X		Los pocos documentos del proceso Operaciones se encuentran legibles
	¿Cómo se archivan los documentos? ¿Tienen procedimientos o dónde están y como se los encuentra?	X		Los documentos del proceso operaciones se encuentran archivados de acuerdo a una numeración

Continua

4.2.4	¿Cómo se lleva el control de los registros operaciones?		X	No se lleva con registro del proceso operaciones
5,1	¿La alta direccion tiene conocimiento sobre el proceso Operaciones?	X		
5.5.3	¿Existe comunicación interna entre la alta direccion y los empleados?		X	No existe comunicación interna
7,1	¿Existe una planificación para la prestación del servicio en el proceso operaciones?		X	No existe una planificación
8.5.2	¿La empresa cuenta con un plan de acciones correctivas?		X	No cuenta con este procedimiento
8.5.3	¿La empresa cuenta con un plan de acciones preventivas?		X	No cuenta con este procedimiento

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 23: Lista de Verificación: Proceso Gestión Cobro

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
LISTA DE VERIFICACION				
CODIGO: TRN-GCA-01-R03				
AREA AUDITADA		Gestión de Cobro		
FECHA DE AUDITORIA		04/06/2015		
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):		Rocio Martinez		
CLAUSULA NORMA ISO 9001:2008	PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
4.2.2	Existe la política del SIG, y que sea de conocimiento por el responsable del proceso Gestión de Cobro?		X	No existe porque la empresa desconoce el termino política de calidad
	¿El manual de calidad es conocido por el responsable del proceso Gestión de Cobro?		X	No existe un manual de calidad
	¿Existe la documentación de la Identificación del proceso Gestión de Cobro?	X		
	¿Existe toda la documentación necesaria del proceso Gestión de Cobro para asegurar la operación y control del mismo?	X		

Continúa

4.2.3	¿Existe un procedimiento para el control de documentos?	X		Cuenta con un registro en excel de todas las ordenes de pedido y contratos que ingresan a la empresa
	¿Se aseguran de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables?	X		
	¿Cómo se archivan los documentos? ¿Tienen procedimientos o dónde están y como se los encuentra?	X		Se archivan en forma física y digital
4.2.4	¿Cómo se lleva el control de los registros de cobro?	X		Registro en una hoja Excel
	¿Los registros están debidamente archivados y legalizados? ¿En carpetas, archivadores y demás?	X		La empresa archiva los documentos de forma alfanumérica en un archivador
6,1	¿Existe una planificación de los recursos materiales, económicos, humanos y otros, que requiere la empresa para su normal desenvolvimiento?	X		Realizan una planificación anual
	¿Se realiza un control sobre los bienes de la empresa?	X		Si, cada inicio de mes se realiza un control de bienes
	¿Se hace una revisión periódica del presupuesto aprobado por la Gerencia General, para ver el grado de cumplimiento?	X		Semestral

Continúa

8.2.3	¿Se aplican métodos apropiados para el seguimiento y la medición del proceso Gestión de Cobro?		X	No se aplica ningún método
	¿Se llevan a cabo acciones correctivas para mejorar la eficiencia del proceso Gestión de Cobro?		X	
	Se hacen reuniones periódicas con la Gerencia General para discutir los informes gerenciales sobre el cumplimiento del proceso?		X	

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 24: Lista de Verificación: Proceso Gestión Financiera

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
LISTA DE VERIFICACION				
CODIGO: TRN-GCA-01-R03				
AREA AUDITADA		Gestión Financiera		
FECHA DE AUDITORIA		04/06/2015		
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):		Rocio Martinez		
CLAUSULA NORMA ISO 9001:2008	PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	

Continua

4.2.2	Existe la política del SIG, y que sea de conocimiento por el responsable del Área Financiera?		X	No existe porque la empresa desconoce el termino política de calidad
	¿El manual de calidad es conocido por el responsable del Área Financiera?		X	No existe un manual de calidad
	¿Existe la documentación de la Identificación del proceso Financiero?	X		
	¿Existe toda la documentación necesaria del proceso Financiero para asegurar la operación y control del mismo?	X		
4.2.3	¿Existe un procedimiento para el control de documentos?	X		Cuenta con un registro en excel de todas las ordenes de pedido y contratos que ingresan a la empresa
	¿Se aseguran de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables?	X		
	¿Cómo se archivan los documentos? ¿Tienen procedimientos o dónde están y como se los encuentra?	X		Se archivan en forma física y digital
4.2.4	¿Cómo se lleva el control de los registros financieros?	X		Registro en una hoja Excel
	¿Los registros están debidamente archivados y legalizados? ¿En carpetas, archivadores y demás?	X		La empresa archiva los documentos de forma alfanumérica en un archivador

Continúa

6,1	¿Existe una planificación de los recursos materiales, económicos, humanos y otros, que requiere la empresa para su normal desenvolvimiento?	X		Realizan una planificación anual
	¿Se realiza un control sobre los bienes de la empresa?	X		Si, cada inicio de mes se realiza un control de bienes
	¿Se hace una revisión periódica del presupuesto aprobado por la Gerencia General, para ver el grado de cumplimiento?	X		Semestral
8.2.3	¿Se aplican métodos apropiados para el seguimiento y la medición del proceso financiero?		X	No se aplica ningún método
	¿Se llevan a cabo acciones correctivas para mejorar la eficiencia del proceso financiero?		X	
	Se hacen reuniones periódicas con la Gerencia General para discutir los informes gerenciales sobre el cumplimiento del proceso?		X	

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 25: Lista de Verificación: Proceso Gestión Talento Humano

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
LISTA DE VERIFICACION				
CODIGO: TRN-GCA-01-R03				
AREA AUDITADA		Gestión Talento Humano		
FECHA DE AUDITORIA		06/06/2015		
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):		Rocio Martinez		
CLAUSULA NORMA ISO 9001:2008	PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
4.2.2	Existe la política del SIG, y que sea de conocimiento por el responsable del Área Financiera?		X	No existe porque la empresa desconoce el termino política de calidad
	¿El manual de calidad es conocido por el responsable del Área Financiera?		X	No existe un manual de calidad
	¿Existe la documentación de la Identificación del proceso Talento Humano?	X		
4.2.3	¿Existe un procedimiento para el control de documentos como capacitaciones?	X		
	¿Se aseguran de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables?	X		

Continúa

	¿Se realizan constataciones periódicas de los documentos archivados física y magnéticamente?	X		
4.2.4	¿Cómo se lleva el control de los registros como: capacitaciones, evaluaciones etc?	X		La empresa lleva un control por medio de registro en una hoja de excel
	¿Los registros están debidamente archivados y legalizados? ¿En carpetas, archivadores y demás?	X		
6,1	¿Se realiza un control sobre los bienes de la empresa?	X		Si, cada inicio de mes se realiza un control de bienes
	¿Se hace una revisión periódica del presupuesto aprobado por la Gerencia General, para ver el grado de cumplimiento?	X		Semestral
6.2.1	¿los empleados cuentan con la experiencia y las habilidades necesarias para desempeñar los respectivos trabajos?	X		
6.2.2	¿La empresa toma en cuenta las competencias y la formación del personal para la asignación de puesto?	X		
6,3	¿ Existe la infraestructura necesaria para el correcto desenvolvimiento de las actividades del personal?	X		

Continua

6,4	¿La empresa cuenta con un plan de trabajo para prevenir cualquier tipo de riesgo laboral?	X		
8.2.3	¿Se aplican métodos apropiados para el seguimiento y la medición del proceso talento humano?		X	No se aplica ningún método
	¿Se llevan a cabo acciones correctivas para mejorar la eficiencia del proceso talento humano?		X	No se aplica acciones correctivas
	¿Participa en la definición del proceso y de los indicadores que le permitan alcanzar los objetivos planteados?		X	
	Se hacen reuniones periódicas con la Gerencia General para discutir los informes gerenciales sobre el cumplimiento del proceso?		X	

Fuente: Empresa Transnain S.A

- **Reunión de Cierre:** Esta reunión se la realiza con la finalidad de asegurar que la empresa auditada comprenda todos los hallazgos y conclusiones de la auditoría realizada. El auditado deberá presentar un plan de acción para dar tratamiento a los hallazgos de auditoría, en el caso de que esté estipulado en el sistema de gestión de calidad, y así poder establecer acciones correctivas y preventivas si es el caso. Dicho documento se encuentra descrito en la Tabla N° 26

Tabla N° 26: Reunión de Cierre

EMPRESA TRASNAIN S.A	
REUNIÓN DE CIERRE	
CODIGO: TRN-GCA-01-R05	VERSION: 1
<p>En la ciudad de Quito, el día 07 de junio del 2015, se realizó la reunión de cierre de trabajo con la Gerencia General, el area de Operaciones, Gestion Financiera, Gestion de Cobro, Gestion Administrativa y Gestion Talento Humano y se concluyó lo siguiente:</p> <p>Los resultados de esta auditoría se encuentran reflejados en el formulario de acciones correctivas, preventivas y de mejora</p> <p>Las observaciones que han sido resultado de la Auditoría de Calidad la mayoría son de mejora, es decir que la empresa debe implementar en su gestión buenas prácticas para la mejora del desenvolvimiento de los procesos y de esta manera se alcance una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.</p> <p>Ciertas observaciones de la auditoría de calidad son correctivas que quiere decir que estas acciones están impidiendo que el proceso cumpla con el requisito de la norma ISO 9001 para las cuales se definen planes de acción que permitan corregir las mismas.</p>	
<p>_____ Lider de Auditoria</p> <p>_____ Jefe Operaciones</p> <p>_____ Jefe Gestión Cobro</p>	<p>_____ Gerente General</p> <p>_____ Jefe Gestión Financiera</p> <p>_____ Jefe Gestión Administrativa</p> <p>_____ Jefe Gestión Talento Humano</p>

Fuente: Empresa Transnain S.A

- **Informe de Auditoria:** El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en la que refleja la opinión técnica de los hallazgos obtenidos en el examen de auditoría. Este informe es preparado por el auditor líder y está descrito en la Tabla N° 27

Tabla N° 27: Informe Auditoria

EMPRESA TRANSNAIN S.A	
INFORME DE AUDITORIA	
CODIGO: TRN-GCA-01-R04	VERSION: 1
FECHA: 01/06/2015	AUDITOR LIDER: Carlos Paredes
OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	
<p>Confirmar que el sistema de gestión cumple con los requisitos de la norma de auditoría. Verificar que la organización ha cumplido eficazmente el sistema de gestión planeado. Establecer las oportunidades de mejora para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en los procesos de la compañía.</p>	
ALCANCE DE AUDITORÍA	
<p>La auditoría aplica a los siguientes procesos del Sistema Integrado de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones • Gestión de Cobro • Gestión Financiera • Gestión Administrativa • Gestión de Talento Humano 	
DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
Norma ISO 9001:2008.	
DETALLE DE LA AUDITORIA	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Operaciones</u> Se revisa el documento de identificación del proceso Operaciones y se verifica el cumplimiento de las actividades propias de la gestión, para lo cual se realizó una aplicación de la lista de verificación en la que se trataron los siguientes requisitos: 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.1, 5.5.3, 7.1, 8.5.2, 8.5.3; se realiza la revisión del manual de procedimientos. • <u>Gestión de Cobro</u> 	

Se revisa el documento de identificación del proceso de finanzas y se verifica el cumplimiento de las actividades propias de la gestión, para lo cual se hizo una aplicación de una lista de verificación en la que se trataron los siguientes requisitos 4.2.2 4.2.3 4.2.4 6.1 y 8.2.3; se revisa los estados financieros y demás registros que se encuentran en el proceso cobro.

- **Gestión Financiera**

Se revisa el documento de identificación del proceso de finanzas y se verifica el cumplimiento de las actividades propias de la gestión, para lo cual se hizo una aplicación de una lista de verificación en la que se trataron los siguientes requisitos 4.2.2 4.2.3 4.2.4 6.1 y 8.2.3; además se realizó una revisión de información financiera en base a los indicadores de gestión anuales así como la encuesta de satisfacción al cliente, utilidades y cartera, en los cuales se demostró que con respecto al año anterior mejoro y se encuentra dentro de los índices de tolerancia.

- **Gestión Administrativa**

Se revisa el documento de identificación del proceso de finanzas y se verifica el cumplimiento de las actividades propias de la gestión, para lo cual se hizo una aplicación de una lista de verificación en la que se trataron los siguientes requisitos 4.2.2 4.2.3 4.2.4 6.1 y 8.2.3; se revisa la gestión de la alta dirección y el manejo del área administrativa.

- **Gestión de Talento Humano**

Se revisa el documento de identificación del proceso y se verifica el cumplimiento de las actividades propias de la gestión en base a la lista de verificación en la que se trataron los siguientes requisitos 4.2.2 4.2.3 4.2.4 5.5.1 5.5.3 6.1 6.2 6.3 6.4 y 8.2.3; se realiza la revisión a la evaluación de la brecha de perfil de competencias del personal y los descriptivos de cargos que se están definiendo.

Continúa

HALLAZGO
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una Manual de Calidad • No cuenta con un control documental ni de los registros en el proceso operaciones • No existe una buena comunicación interna entre la alta dirección y el proceso operaciones • No existe una planificación para la prestación del servicio • No cuenta con plan de acciones correctivas y preventivas para el proceso operaciones
OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Al implementar un manual de calidad la empresa puede simplificar sus actividades y mejorar sus procesos • Al implementar un registro de todos los documentos que tiene la empresa se puede minimizar el tiempo de búsqueda y se puede archivar de mejor manera los documentos • Al implementar una comunicación interna se mejora los canales de información entre los gerentes y los empleados del área procesos • Se debe implementar una planificación para mejorar los procesos y la prestación del servicio • Al implementar un plan de acciones correctivas y preventivas se evita y corrige fallas en las operaciones
PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un manual de calidad incorporando todos los procesos de la empresa tiempo: 6 meses • Elaborar un registro en Excel, en el cual se incluya todos los documentos del procesos operaciones Tiempo. 1 mes

Continúa

<ul style="list-style-type: none"> • En base a la reuniones mensuales que preparar la empresa Transnain con todos los socios se conformara varias jornadas de comunicación para dar a conocer todos los procesos y el mejoramiento de los mismos • Elaborar una planificación anual • Elaborar un plan acciones correctivas y preventivas. 	
CONCLUSIONES	
<p>La presente auditoría está enfocada en el mejoramiento de procesos, en el cual se ha evaluado los siguientes procesos: operaciones, gestión de cobros, gestión financiera, gestión administrativa y gestión de talento humano.</p> <p>Las evaluaciones se realizaron a través de listas de verificación las cuales permitieron determinar ciertas observaciones.</p> <p>Los resultados de esta auditoría se encuentran reflejados en el formulario de acciones correctivas, preventivas y de mejora</p> <p>Las observaciones que han sido resultado de la Auditoría de Calidad la mayoría son de mejora, es decir que la empresa debe implementar en su gestión buenas prácticas para la mejora del desenvolvimiento de los procesos y de esta manera se alcance una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.</p> <p>Ciertas observaciones de la auditoría de calidad son correctivas que quiere decir que estas acciones están impidiendo que el proceso cumpla con el requisito de la norma ISO 9001 para las cuales se definen planes de acción que permitan corregir las mismas.</p>	
FIRMA DEL AUDITOR LIDER	Ing. Carlos Paredes

Fuente: Empresa Transnain S.A

- **Seguimiento de Auditoria:** Las conclusiones emitidas por el informe de auditoría pueden requerir acciones correctiva, preventivas o de mejora según sea el

caso, y la empresas debe emprender un plan de acción para cumplirlas y superar las no conformidades en un tiempo definido, para lo cual se da seguimiento al cumplimiento de acciones y/o corrección de no conformidades.

Tabla N° 28: Seguimiento Auditoria Proceso Operaciones

EMPRESA TRANSNAIN S.A	
PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
CODIGO: TRN-GCA-01-R05	VERSIÓN: 1
AREA AUDITADA	Operaciones
FECHA DE AUDITORIA	07/06/2015
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):	Carlos Paredes

CLAUSULA NORMA ISO	HALLAZGO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLAN DE ACCION
4.2.2	No cuenta con una Manual de Calidad	Al implementar un manual de calidad la empresa puede simplificar sus actividades y mejorar sus procesos	Elaborar un manual de calidad incorporando todos los procesos de la empresa tiempo: 6 meses
4.2.3, 4.2.4	No cuenta con un control documental ni de los registros en el proceso operaciones	Al implementar un registro de todos los documentos que tiene la empresa se puede minimizar el	Elaborar un registro en excel, en el cual se incluya todos los documentos del procesos operaciones Tiempo. 1 mes

Continua

		tiempo de búsqueda y se puede archivar de mejor manera los documentos	
5.5.3	No existe una buena comunicación interna entre la alta dirección y el proceso operaciones	Al implementar una comunicación interna se mejora los canales de información entre los gerentes y los empleados del área procesos	En base a la reuniones mensuales que preparar la empresa Transnain con todos los socios se conformara varias jornadas de comunicación para dar a conocer todos los procesos y el mejoramiento de los mismos
7,1	No existe una planificación para la prestación del servicio	Se debe implementar una planificación para mejorar los procesos y la prestación del servicio	Elaborar una planificación anual
8.5.2 8.5.3	No cuenta con plan de acciones correctivas y preventivas para el proceso operaciones	Al implementar un plan de acciones correctivas y preventivas se evita y corrige fallas en las operaciones	Elaborar una plan acciones correctivas y preventivas

Continua

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 29: Seguimiento Auditoria Proceso Gestión de Cobro

EMPRESA TRANSNAIN S.A	
PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
CODIGO: TRN-GCA-01-R05	VERSIÓN: 1
AREA AUDITADA	Gestión de Cobro
FECHA DE AUDITORIA	07/06/2015
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):	Carlos Paredes

CLAUSULA NORMA ISO	HALLAZGO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLAN DE ACCION
4.2.2	No cuenta con una Manual de Calidad	Al implementar un manual de calidad la empresa puede simplificar sus actividades y mejorar sus procesos	Elaborar un manual de calidad incorporando todos los procesos de la empresa tiempo: 6 meses
4.2.3, 4.2.4	No cuenta con un control documental ni de los registros en el proceso Gestión de Cobro	Al implementar un registro de todos los documentos que tiene la empresa se puede minimizar el tiempo de	Elaborar un registro en excel, en el cual se incluya todos los documentos del procesos gestión de cobro Tiempo. 1 mes

Continúa

		búsqueda y se puede archivar de mejor manera los documentos	
8.2.3	La empresa no cuenta con ningún método de seguimiento ni de medición para el proceso Gestión de cobro	Al implementar un método de medición y de seguimiento se tendría un mayor control en el proceso	Elaborar indicadores de seguimiento para el proceso de Gestión de cobro
	La empresa no realiza reuniones periódicas para conocer el cumplimiento del proceso	Las reuniones periódicas en la empresa ayudara a optimizar el proceso y a obtener mejoras oportunas	Realizar reuniones entre el gerente general y el responsable del área para conocer todo sobre el proceso

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 30: Seguimiento Auditoria Proceso Gestión Financiera

EMPRESA TRANSNAIN S.A	
PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
CODIGO: TRN-GCA-01-R06	VERSIÓN: 1
AREA AUDITADA	Gestión Financiera
FECHA DE AUDITORIA	07/06/2015
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):	Carlos Paredes

CLAUSULA NORMA ISO	HALLAZGO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLAN DE ACCION
4.2.2	La empresa no cuenta con una política de calidad ni con un manual de calidad	Con la política de calidad establecida en la empresa se generaría conciencia empresarial y compromiso por parte de todos los que integran la empresa y con la ayuda del manual de calidad se integrarían todos los procesos en una sola sinergia	Elaboración de una política de calidad en la cual se encuentre integra las opiniones de la alta dirección y la elaboración de un manual de calidad, en el cual se integre todos los procesos en una lapso mediano de tiempo

Continúa

8.2.3	La empresa no cuenta con ningún método de seguimiento ni de medición para el proceso Gestión Financiera	Al implementar un método de medición y de seguimiento se tendría un mayor control en el proceso	Elaborar indicadores de seguimiento para el proceso de Gestión Financiera
	La empresa no realiza reuniones periódicas para conocer el cumplimiento del proceso	Las reuniones periódicas en la empresa ayudara a optimizar el proceso y a obtener mejoras oportunas	Realizar reuniones entre el gerente general y el responsable del área para conocer todo sobre el proceso

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 31: Seguimiento Auditoria Proceso Gestión Administrativa

EMPRESA TRANSNAIN S.A	
PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
CODIGO: TRN-GCA-01-R05	VERSIÓN: 1
AREA AUDITADA	Gestión Administrativa
FECHA DE AUDITORIA	07/06/2015
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):	Carlos Paredes

HALLAZGO		OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLAN DE ACCION
4.2.2	La empresa no cuenta con una política de calidad ni con un manual de calidad	Con la política de calidad establecida en la empresa se generaría conciencia empresarial y compromiso por parte de todos los que integran la empresa y con la ayuda del manual de calidad se integrarían todos los procesos en una sola sinergia	Elaboración de una política de calidad en la cual se encuentre integrada las opiniones de la alta dirección y la elaboración de un manual de calidad, en el cual se integre todos los procesos en una lapso mediano de tiempo

Continua

8.2.3	La empresa no cuenta con ningún método de seguimiento ni de medición para el proceso Gestión Administrativa	Al implementar un método de medición y de seguimiento se tendría un mayor control en el proceso	Elaborar indicadores de seguimiento para el proceso de Gestión Administrativa
	La empresa no realiza reuniones periódicas para conocer el cumplimiento del proceso	Las reuniones periódicas en la empresa ayudara a optimizar el proceso y a obtener mejoras oportunas	Realizar reuniones entre el gerente general y el responsable del área para conocer todo sobre el proceso

Fuente: Empresa Transnain S.A

Tabla N° 32: Seguimiento Auditoria Proceso Gestión Talento Humano

EMPRESA TRANSNAIN S.A	
PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
CODIGO: TRN-GCA-01-R05	VERSIÓN: 1
AREA AUDITADA	Gestión de Talento Humano
FECHA DE AUDITORIA	07/06/2015
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):	Carlos Paredes

CLAUSULA NORMA ISO	HALLAZGO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLAN DE ACCION
4.2.2	La empresa no cuenta con una política de calidad ni con un manual de calidad	Con la política de calidad establecida en la empresa se generaría conciencia empresarial y compromiso por parte de todos los que integran la empresa y con la ayuda del manual de calidad se integrarían todos los procesos en una sola sinergia	Elaboración de una política de calidad en la cual se encuentre integrada las opiniones de la alta dirección y la elaboración de un manual de calidad, en el cual se integre todos los procesos en una lapso mediano de tiempo
4.2.3, 4.2.4	No cuenta con un control documental ni de los registros en el proceso talento humano	Al implementar un registro de todos los documentos que tiene la empresa se puede minimizar el tiempo de búsqueda y se	Elaborar un registro en excel, en el cual se incluya todos los documentos de los procesos talento humano Tiempo. 1 mes

Continúa

		puede archivar de mejor manera los documentos	
5.5.3	No existe una buena comunicación interna entre la alta dirección y el proceso talento humano	Al implementar una comunicación interna se mejora los canales de información entre los gerentes y los empleados del área procesos	En base a la reuniones mensuales que preparar la empresa Transnain con todos los socios se conformara varias jornadas de comunicación para dar a conocer todos los procesos y el mejoramiento de los mismos
8.2.3	La empresa no cuenta con ningún método de seguimiento ni de medición para el proceso Gestión de cobro	Al implementar un método de medición y de seguimiento se tendría un mayor control en el proceso	Elaborar indicadores de seguimiento para el proceso de Gestión de talento humano

Continúa

	La empresa no realiza reuniones periódicas para conocer el cumplimiento del proceso	Las reuniones periódicas en la empresa ayudara a optimizar el proceso y a obtener mejoras oportunas	Realizar reuniones entre el gerente general y el responsable del area para conocer todo sobre el proceso
--	---	---	--

Fuente: Empresa Transnain S.A

Los resultados obtenidos de la auditoría interna a la empresa Transnain S.A se describen a continuación en una matriz que incluye los requisitos de la norma ISO 9001:2008, el estatus de cada requerimiento y las observaciones pertinentes. Con el fin de definir el estado actual de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

- C = Conforme: Aplica a las cláusulas con las que Transnain S.A cumple totalmente.
- EP = En Proceso: Aplica a las cláusulas con las que Transnain S.A cumple parcialmente.
- NC = No Conforme: Aplica a las cláusulas con las que Transnain S.A no cumple.
- NA = No Aplica: Cláusula que se excluyen del sistema de gestión de la calidad de Transnain S.A

Tabla N° 33: Matriz de conformidad con las cláusulas de la ISO 9001-2008

CLÁUSULA N° 4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			
CLÁUSULA	REQUISITO DE LA NORMA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES
4.1	Requisitos generales	NC	En la empresa Transnain no hay un enfoque por procesos debido a que no ha determinado los procesos internos y externos necesarios para sus operaciones.
4.2.1	Generalidades	NC	La empresa Transnain no cumple con esta cláusula, ya que no cuenta con ningún procedimiento ni manual de calidad.
4.2.2	Manual de la calidad	NC	No se ha establecido ni se mantiene un manual de la calidad.
4.2.3	Control de los documentos	NC	No se ha establecido el procedimiento documentado.
4.2.4	Control de los registros	NC	No se ha establecido el procedimiento documentado.
CLÁUSULA N° 5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN			
5.1	Compromiso de la dirección	NC	No se ha establecido la política de la calidad, ni los objetivos de la calidad y no se llevan a cabo revisiones por la dirección.
5.2	Enfoque al cliente	C	Determinan los requisitos de los clientes ya que se encuentran especificados en el formato de Orden de trabajo y en los Contratos.

Continúa

5.3	Política de la calidad	NC	La empresa no cuenta con una política de calidad
5.4.1	Objetivos de la calidad	NC	La empresa no ha definido los objetivos de calidad
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad	NC	No se evidenció la planificación del sistema de gestión
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	EP	Están definidas las responsabilidades de algunos cargos, sin embargo no están definidas las autoridades ni han sido comunicadas.
5.5.2	Representante de la dirección	C	Esta designado el representante de la dirección
5.5.3	Comunicación interna	NC	No se ha definido un proceso de Comunicación interna. No mantienen registro de las comunicaciones con el personal.
5.6	Revisión por la dirección	NC	No se evidenció revisiones por la dirección.
CLÁUSULA N° 6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
6.1	Provisión de resultados	NC	La organización no cuenta con un presupuesto que permita definir los recursos necesarios para cada proceso.
6.2.1	Generalidades	EP	Se evidenció que los empleados tienen experiencia y habilidades apropiada en las actividades que realizan, sin embargo no se comprobó la competencia en base a educación y formación.

Continúa

6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia	EP	La empresa está empezando a contratar a talento humano basándose en la competencia y en la formación.
6.3	Infraestructura	C	Cumple con la infraestructura necesaria para la prestación del servicio
6.4	Ambiente de trabajo	C	La empresa cumple con esta conformidad
<p style="text-align: center;">CLÁUSULA N° 7</p> <p style="text-align: center;">REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</p>			
7.1	Planificación de la realización del producto	NC	Se presta el servicio a medida que llegan los clientes con sus requerimientos. No se han identificado las actividades requeridas para la verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo así como los criterios de aceptación del producto.
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	EP	Los requisitos del cliente se especifican en el contrato o en la orden de trabajo.
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	EP	La empresa revisa todos los elementos relacionados con la prestación del servicio para el cliente
7.2.3	Comunicación con el cliente	EP	No han determinado el manejo de quejas de los clientes

Continúa

7.3	Diseño y desarrollo	NA	No aplica esta cláusula debido a que la empresa no realiza diseño y desarrollo
7.4.1	Proceso de compras Continua	EP	Tienen definido un procedimiento para la contratación de servicio y compra de insumos. Utilizan un formato de Orden de compra/servicio a través del cual registran este proceso. La empresa no realiza evaluación a los proveedores
7.4.2	Información de las compras	C	La información de las compras se registra en el formato de Orden de compra/servicio
7.4.3	Verificación de los productos comprados	C	Todos los repuestos que compra la empresa lo ingresan a la bodega y elaboran un registro de verificación.
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	NC	Mantienen disponibilidad de información que describe las características del producto a Través del manual del fabricante. No cuenta con un plan de mantenimiento preventivo para las unidades
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	NA	Esta cláusula no aplica debido a que en la organización no hay nada que no pueda inspeccionarse antes de entregarlo al cliente.
7.5.3	Identificación y trazabilidad	EP	La empresa cuenta con un amplio registro de todos los socios y los camiones desde la fecha que se fundó la empresa, los mismos que ayudan

			a verificar y a identificar con facilidad todas las carreras que hicieron cada uno de los socios por orden de pedido y por fechas
7.5.4	Propiedad de cliente	C	Los productos de los clientes que la empresa Transnain transportan, se protegen envolviéndolas en un material plástico.
7.5.5	Preservación del producto	C	Durante el proceso interno el producto se identifica, manipula, embala y protege hasta que es entregado al cliente.
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición	NA	No cuentan con ningún método de calibración, seguimiento y medición.
<p style="text-align: center;">CLÁUSULA N° 8</p> <p style="text-align: center;">MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</p>			
8.1	Generalidades	NC	No planifican ni han implementado los procesos para el seguimiento, medición, análisis y mejora.
8.2.1	Satisfacción del cliente	NC	No se realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente.
8.2.2	Auditoria interna	NC	No se evidencia un programa de auditorías internas. No existe el procedimiento documentado.
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	NC	No se ha definido el método para la medición de los procesos.
8.2.4	Seguimiento y medición del producto	C	La empresa realiza seguimiento y medición en base a las órdenes de pedido que despacha

Continua

8.3	Control del producto no conforme	NC	No existe el procedimiento documentado
8.4	Análisis de datos	NC	No se recopilan datos para demostrar la idoneidad y la eficacia de los procesos
8.5.1	Mejora continua	NC	La organización no ejecuta acciones continuas de mejora.
8.5.2	Acción correctiva	NC	No existe el procedimiento documentado
8.5.3	Acción preventiva	NC	No existe el procedimiento documentado

Fuente: Auditoria Interna Empresa Transnain S.A

En base a la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se ha elaborado la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en la cual se describe el estado de las clausulas (cumplido, en proceso e incumplido) con su respectivo porcentaje.

Tabla N° 34: Porcentaje de cumplimiento

CLAUSULAS		ESTADO	PORCENTAJE
5.2	Enfoque al cliente	CUMPLIDOS	22%
5.5.2	Representante de la dirección		
6.3	Infraestructura		
6.4	Ambiente de trabajo		
7.4.2	Información de las compras		
7.4.3	Verificación de los productos comprados		
7.5.4	Propiedad de cliente		
7.5.5	Preservación del producto		
5.5.1	Responsabilidad y autoridad		

6.2.1	Generalidades	EN PROCESO	20%
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia		
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto		
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto		
7.2.3	Comunicación con el cliente		
7.4.1	Proceso de compras		
7.5.3	Identificación y trazabilidad		
4.1	Requisitos generales	INCUMPLIDOS	58%
4.2.1	Generalidades		
4.2.2	Manual de la calidad		
4.2.3	Control de los documentos		
4.2.4	Control de los registros		
5.1	Compromiso de la dirección		
5.3	Política de la calidad		
5.4.1	Objetivos de la calidad		
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad		
5.5.3	Comunicación interna		
5.6	Revisión por la dirección		
6.1	Provisión de resultados		
7.1	Planificación de la realización del producto		
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio		
8.1	Generalidades		
8.2.1	Satisfacción del cliente		
8.2.2	Auditoria interna		
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos		
8.3	Control del producto no conforme		
8.4	Análisis de datos		

8.5.1	Mejora continua		
8.5.2	Acción correctiva		
8.5.3	Acción preventiva		

Fuente: Auditoria Interna Empresa Transnain S.A

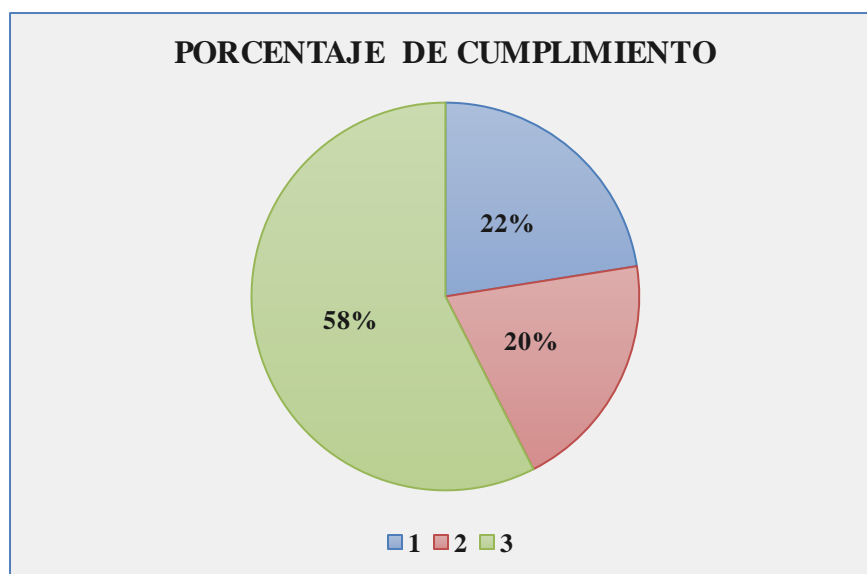


Figura 21: Porcentaje de cumplimiento

Fuente: Auditoria Interna Empresa Transnain S.A

3.1.7. Enfoque de toma de decisiones basada en hechos

Para aplicar este principio de calidad se realizó una matriz de indicadores de gestión de la empresa Transnain, en el cual se visualiza todos los indicadores que la empresa necesita para medir cambios o situaciones a través del tiempo, para mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones y para alcanzar los mejores resultados.

La empresa Transnain antes de iniciar el proceso de mejoramiento no contaba con ningún indicador de gestión, por esta razón todos los indicadores que se encuentran detallados en la siguiente matriz, en la cual se especifica el nombre del indicador, descripción, fórmula, frecuencia y fase de implementación. Todos los indicadores tienen una línea base inicial o de cero.

Tabla N° 35: Matriz de Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN

PROCESO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA	FECUENCIA	FASE DE IMPLEMENTACION
Planificación estratégica	Porcentaje cumplimiento de	Este indicador permite determinar el cumplimiento porcentual de los objetivos planteados	$((\text{objetivos cumplidos})/(\text{objetivos establecidos})) \times 100$	Semestral	Inicial
	Porcentaje de Plan Estratégicos	Determinar el porcentaje del plan estratégico que ha sido ejecutado	$((\text{actividades ejecutadas})/(\text{actividades establecidas})) \times 100$	Semestral	Inicial
Revisión por la dirección	Eficacia de planificación de la revisión por la dirección	Verificar el cumplimiento de la ejecución de la planificación de las revisiones por la dirección	$((\text{Acciones implementadas})/(\text{Acciones planteadas})) \times 100$	Semestral	Inicial
Auditoria interna	Cumplimiento con el programa anual de auditorías internas	Permite determinar en porcentaje cuantas auditorias se han realizado en un tiempo determinado	$((\text{Actividades de auditoria realizadas})/(\text{Actividades de auditoria programadas})) \times 100$	Semestral	Inicial
Mejoramiento Continuo	Avance de implementación	Indica el porcentaje de avance en la implementación del modelo de mejora continua en la gestión (Calidad)	$((\text{Acciones correctivas y preventivas efectuadas})/(\text{Acciones correctivas y preventivas planificadas})) \times 100$	Trimestral	Inicial
Atención al cliente	Contratos adquiridos	Proporción de la cantidad de contratos que la empresa firmo con el cliente frente al total de solicitudes.	$((\text{Contratos Firmados})/(\text{Total de Solicitudes})) \times 100$	Mensual	Inicial

Continúa

Pedido	Índice de cumplimiento de pedidos	Proporción del número de ordenes ejecutadas frente al números de órdenes de pedido planeadas mensualmente	$\frac{((N^{\circ} \text{ ordenes de pedido ejecutadas})}{(N^{\circ} \text{ ordenes de pedido planeadas))} \times 100$	Mensual	Inicial
Envio de unidades	Entrega a tiempo	Proporción de entregas o embarque que se entregaron a tiempo, respecto al total de embarques.	$\frac{((\text{Embarques a tiempo})}{(\text{Total Embarques })} \times 100$	Mensual	Inicial
Facturacion y cobro	Facturas devueltas	Calcular el porcentaje de facturas devueltas por errores	$\frac{((\text{Facturas devueltas})}{(\text{facturas entregadas})} \times 100$	Mensual	Inicial
Presupuesto	Cumplimiento con el presupuesto por proceso	Verificar el grado de cumplimiento con el presupuesto asignado para los procesos de la organización	$\frac{((\text{Total Gastado})}{(\text{Presupuesto asignado})} \times 100$	Mensual	Inicial
Proveedores	Calificación de proveedores de alto desempeño	Evaluar a los proveedores	$\frac{((\text{Proveedores contratados calificados})}{(\text{Total empresas contratadas })} \times 100$	Semestral	Inicial
Mantenimiento	Mantenimiento de unidades	Indica en porcentaje el número de unidades realizadas mantenimiento en una fecha determinada.	$\frac{((\text{Unidades con manten.})}{(\text{Total de Unidades})} \times 100$	Trimestral	Inicial
Reclutamiento y selección	Nuevos empleados	Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año.	$\frac{((\text{Empleados nuevos })}{(\text{Total de empleados})} \times 100$	Semestral	Inicial
Capacitación	Capacitaciones realizadas	Es la porción de capacitaciones ejecutadas sobre el total de capacitaciones planificadas de manera anual	$\frac{((\text{Horas Capacitaciones ejecutadas})}{(\text{Horas Capacitaciones planificadas })} \times 100$	Anual	Inicial

Continúa

3.1.8. Relación Mutuamente Beneficiosa con los Proveedores

Para conocer y evaluar mejor a los proveedores, la empresa Transnain elaboró una hoja de evaluación, en la cual se califica a los proveedores de acuerdo a varios criterios, los cuales tienen como objetivo identificar si los materiales y el servicio que se adquiere por parte del proveedor cumple o no con las necesidades de la empresa.

La evaluación a los proveedores se la realizará periódicamente para conocer si todo ha sido adquirido en el tiempo establecido y con la calidad solicitada.

Cada una de las evaluaciones a los proveedores se muestran a continuación:

Tabla N° 36: Evaluación a Proveedores: Empresa Llantecomsa s.a

EVALUACION A PROVEEDORES	
Nombre de la Empresa: LLANTECOMSA S.A	
CRITERIO	CALIFICACION
Calidad de productos comprados. (Mala 0 Pts, Buena 10 Pts., Excelente 20 Pts.)	20
¿Pueden suministrar lo que necesita la empresa? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿Tienen los recursos necesarios para cumplir los compromisos? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿Tienen buenas referencias en el negocio? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿Cumple con los tiempos de entregas? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿Proponen propuestas e iniciativas que permitan el ahorro de algún costo? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	0
Actualiza su existencia (stock) de acuerdo a los nuevos productos que salen al mercado. (No 0 Pts., Esporádicamente 2 Pts., Siempre 5 Pts.)	2
Proporciona catálogo de productos. (No 0pts, Si 5 Pts)	5
Ofrece tiempo de garantía en productos que la requieran (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿Sus precios son competitivos? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
TOTAL	87
RESULTADO	TIPO A
Calificación: Tipo A entre 100 – 80 puntos. Tipo B entre 70 – 50 puntos. Tipo C entre 40 – 20 puntos. Tipo D entre 20 – 0 puntos.	

Fuente: Empresa Llantecomsa s.a

Tabla N° 37: Evaluación a Proveedores: Empresa Turbomotores ecua. S.A

EVALUACION A PROVEEDORES	
Nombre de la Empresa: TURBOMOTORES ECUA S.A	
CRITERIO	CALIFICACION
Calidad de productos comprados. (Mala 0 Pts, Buena 10 Pts., Excelente 20 Pts.)	20
¿Pueden suministrar lo que necesita la empresa? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿Tienen los recursos necesarios para cumplir los compromisos? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿Tienen buenas referencias en el negocio? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	5
¿Cumple con los tiempos de entregas? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	5
¿Proponen propuestas e iniciativas que permitan el ahorro de algún costo? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	0
Actualiza su existencia (stock) de acuerdo a los nuevos productos que salen al mercado. (No 0 Pts., Esporádicamente 2 Pts., Siempre 5 Pts.)	5
Proporciona catálogo de productos. (No 0pts, Si 5 Pts)	5
Ofrece tiempo de garantía en productos que la requieran (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿Sus precios son competitivos? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
TOTAL	80
RESULTADO	TIPO A
Calificación: Tipo A entre 100 – 80 puntos. Tipo B entre 70 – 50 puntos. Tipo C entre 40 – 20 puntos. Tipo D entre 20 – 0 puntos.	

Fuente: Empresa Turbomotores ecua. S.A

Tabla N° 38: Evaluación a proveedores: Empresa Italcauchos S.A

EVALUACION A PROVEEDORES	
Nombre de la Empresa: ITALCAUCHOS	
CRITERIO	CALIFICACION
Calidad de productos comprados. (Mala 0 Pts, Buena 10 Pts., Excelente 20 Pts.)	10
¿ Pueden suministrar lo que necesita la empresa? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	0
¿ Tienen los recursos necesarios para cumplir los compromisos? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿ Tienen buenas referencias en el negocio? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿ Cumple con los tiempos de entregas? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿ Proponen propuestas e iniciativas que permitan el ahorro de algún costo? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	0
Actualiza su existencia (stock) de acuerdo a los nuevos productos que salen al mercado. (No 0 Pts., Esporádicamente 2 Pts., Siempre 5 Pts.)	5
Proporciona catálogo de productos. (No 0pts, Si 5 Pts)	5
Ofrece tiempo de garantía en productos que la requieran (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
¿ Sus precios son competitivos? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	10
TOTAL	70
RESULTADO	TIPO B
Calificación: Tipo A entre 100 – 80 puntos. Tipo B entre 70 – 50 puntos. Tipo C entre 40 – 20 puntos. Tipo D entre 20 – 0 puntos.	

Fuente: Empresa Italcauchos S.A

También se elaboró una tabla resumen, en la cual constan los resultados de la evaluación a los proveedores.

Tabla N° 39: Evaluación de Proveedores

PROVEEDORES	RESULTADOS
LLANTECOMSA S.A	Tipo A
TURBOMOTORES ECUA S.A	Tipo A
ITALCAUCHOS	Tipo B

Fuente: Evaluación de Proveedores Empresa Transnain S.A

Las empresas consideradas en Tipo A y B continúan como proveedores para la empresa Transnain.

3.2. RESULTADO

3.2.1. Análisis de la aplicación de los principios de gestión de la calidad

En base a la aplicación de los principios de calidad en la empresa Transnain se pudo evidenciar lo siguiente.

- El principio orientación al cliente mediante la aplicación de las encuestas de satisfacción han tenido un cumplimiento del 80% y la empresa ha mejorado su servicio hacia el cliente con los resultados de dichas encuestas.
- La alta dirección se ha comprometido con los principios de calidad y ha promovido la política y objetivos de calidad en la empresa con un porcentaje del 90% de cumplimiento, lo cual nos dice que la alta dirección se encuentra comprometida con la filosofía de la calidad.
- El compromiso del personal se ha cumplido en un 50% gracias a la implementación del manual de funciones, en el mismo se encuentra reflejado la descripción y las funciones de cada puesto de la empresa.

- Para desarrollar el principio enfoque de procesos se implementó en la empresa un mapa de procesos, el mismo que contiene cada uno de los procesos de la empresa y para desarrollar este principio se ha desarrollado un manual de procedimientos, en el cual se describe cada uno de los procesos con sus respectivos indicadores de gestión.
- En el principio enfoque de sistema, se elaboró una matriz de interrelación de procesos de la empresa, la misma que tiene un cumplimiento del 20% dentro de la empresa.
- Para aplicar el principio de mejoramiento continuo se elaboró una auditoria interna de calidad, en la cual se desarrolló un plan de auditoria, un programa de auditoria, lista de verificación y un informe de auditoría determinando así todas las no conformidades que tiene la empresa.
- En el principio enfoque de toma de decisiones basadas en hechos, la empresa determino una matriz con todos los indicadores de gestión de cada uno de los procesos, los mismo que han ayudado a mejorar la gestión de la empresa
- Para implementar el principio relación mutuamente beneficiosa con los proveedores se aplicó evaluaciones a los proveedores de la empresa para determinar si cumplen o no con las necesidades de la organización.

La empresa Transnain para cumplir el sistema de gestión de calidad debe desarrollar un plan de acción, el mismo que se encuentran descrito en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla N° 40: Plan de acción

ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RESULTADO
Elaboración de una Manual de Calidad	mié 01/07/15	vie 31/07/15	Gerente General Jefe Logística	Manual de Calidad
Socialización del Manual de calidad	lun 03/08/15	mié 05/08/15	Jefe de Logística	Socialización
Elaborar un registro para control de documentos	mié 05/08/15	vie 07/08/15	Gerente General	Registro control documentos
Establecer la política y los objetivos de calidad	vie 07/08/15	mar 11/08/15	Gerente General	Política y objetivos de calidad
Elaborar la planificación del sistema de gestión	mié 12/08/15	mié 19/08/15	Gerente General Jefe Logística	Planificación del sistema de gestión
Revisar la documentación por la alta dirección	mié 19/08/15	lun 24/08/15	Gerente General	Cronograma
Elaborar un presupuesto para los recursos de la empresa	jue 24/08/15	mié 30/08/15	Jefe Financiero y Jefe	Presupuesto

Continúa

			Administrativo	
Elaborar un plan de mantenimiento preventivo	mié 30/08/15	vie 02/09/15	Jefe de Logística	Plan de mantenimiento preventivo
Elaborar un método de seguimiento y medición para los procesos y la prestación del servicio	vie 02/09/15	mar 06/09/15	Gerente General Jefe de Logística	Seguimiento y medición
Elaboración de un plan de acción para acciones correctivas y preventivas	mié 07/09/15	vie 09/09/15	Jefe de Logística	Plan de acciones correctivas y preventivas

Tabla N° 41: Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT												
ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaborar un Manual de Calidad												
Socializar del Manual de calidad												
Elaborar un registro para control de documentos												
Establecer la política y los objetivos de calidad												
Elaborar la planificación del sistema de gestión												
Revisar la documentación por la alta dirección												
Elaborar un presupuesto para los recursos de la empresa												
Elaborar un plan de mantenimiento preventivo												
Elaborar un método de seguimiento y medición para los procesos y la prestación del servicio												
Elaborar un plan de acción para acciones correctivas y preventivas												

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Al desarrollar este proyecto se concluyó que la empresa Transnain cuenta con un gran potencial con respecto a su giro de negocio que es ofrecer servicio de carga pesada a grandes industrias y que cumple con todas las leyes, normativas y reglamentos estipulados por cada uno de los entes reguladores.
- La empresa Transnain cuenta con tecnología de punta para sus camiones, los mismos que facilitan el desarrollo normal del negocio.
- La empresa Transnain nunca ha realizado una encuesta de satisfacción hacia el cliente, lo cual imposibilita crear una buena relación cliente – empresa.
- También se concluyó que la empresa Transnain y todas las personas que la conforman desconocen del termino calidad y de sus principios.
- La empresa Transnain no cuenta con una manual de calidad ni con un manual de procedimiento ni mapa de procesos, herramientas que al ser aplicadas de forma eficaz mejoran la gestión de la empresa
- Al momento de aplicar los principios de calidad se descubrió que la empresa Transnain solo se enfoca en la rentabilidad y no en el desarrollo de la empresa a gran nivel.
- La auditoría interna realizada a la empresa Transnain determinó que la organización cuenta con una serie de no conformidades. Dichas no conformidades afectan directamente a la organización impidiendo mejorar su gestión en un corto plazo.
- Se pudo observar que no se cuenta con un manual de auditoria que sirva como guía para la planificación y ejecución de las auditorías a ejecutarse en un periodo determinado.
- La gerencia general y los empleados de la empresa Transnain se encuentran motivados y con ánimos de establecer una nueva metodología en la empresa.
- Se identificó que no se realizan reuniones periódicas entre gerencia y los líderes de área para evaluar el plan de implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

- Se observó que por las funciones que realiza la Gerencia General no dispone del tiempo suficiente para la revisión y aprobación de cambios realizados al manual del sistema de gestión de la calidad
- En base a la auditoria interna realizada a la empresa Transnain se concluyó que la empresa solo ha cumplido un 22% de las cláusulas de la norma ISO 9001:2008, también que tiene una 20% de cláusulas en proceso y tiene un 53% de incumplimiento, siendo este porcentaje el más alto la alta dirección debe poner más énfasis en cambiar ese porcentaje de incumplidos a cumplidos.

Recomendaciones:

- Analizar la posibilidad de seguir ampliándose en el mercado con alianzas estratégicas, contratos, entre otros que hagan que la empresa se sostenga en el tiempo.
- Dar cumplimiento a los planes de acción propuestos para cada una de las oportunidades de mejora identificadas, para mejorar la eficiencia de los procesos auditados.
- Actualizar un mapa de procesos que permita identificar los procesos de dirección, centrales y de apoyo, para alinear los mismos a los objetivos estratégicos establecidos por la organización.
- Analizar la posibilidad de elaborar un Plan Operativo que permita a la Gerencia General monitorear y controlar el uso de los recursos que requieren las diferentes áreas de la empresa.
- Elaborar una política para mantener reuniones periódicas con la gerencia y los líderes de cada área que permita realizar una retroalimentación de la implementación.
- La empresa Transnain debe seguir aplicando la encuesta de satisfacción a sus clientes cada 6 meses para estar actualizados con los nuevos requerimientos y necesidades de los nuevos y antiguos clientes.
- El mapa de procesos y el manual de procedimientos tienen que ser revisados periódicamente por la alta dirección de la empresa Transnain para conocer el manejo adecuado de cada uno de los procesos.

- La empresa Transnain para cumplir todos sus objetivos de calidad debe contratar una persona especializada en gestión de calidad y en procesos, la misma que ayudará a la alta dirección a continuar con el mejoramiento de la gestión de la empresa.
- Los indicadores de gestión implementados en la empresa Transnain deben ser revisados diariamente y actualizados de acuerdo a la necesidad de la empresa para cumplir sus objetivos de calidad.
- La empresa Transnain debe revisar periódicamente las acciones correctivas y preventivas para evitar problemas futuros y para eliminar las causas de las no conformidades potencialmente detectadas en la auditoría interna.

BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (2014). *ANUARIO 2014 ASOCIACION DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR*. QUITO: AEADE.
- ANT. (2014). *LEY ORGANICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL*. QUITO: Registro Oficial No. 1002.
- Atehortua, F. A., Bustamante, R. E., & Valencia de los Rios, J. A. (2008). *Sistema de Gestión Integral. Gestión sola Una, equipo de la ONU en solitario*. Colombia Antioquia: Universidad de Antioquia.
- BCE. (2014). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Burgos, A. (2007). *ISO 9000:2000 Gestión de la calidad en os procesos financieros*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación INCOTEC.
- chevrolet. (2015). *chevrolet*. Obtenido de http://media.gm.com/media/ec/es/chevrolet/vehiclos/COMERCIALES/Serie_N/2010.html
- CHEVROLET. (2015). *CHEVROLET*. Obtenido de <http://www.chevrolet.com.ec/camiones/aplicaciones.html>
- Dorado, A., & Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la Calidad*. España Zaragoza: INDE.
- Duran Puing, J. (s.f.). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*.
- ECA GLOBAL, F. (2007). *El auditor de calidad*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. Mexico: Pearson Educación.
- HUNTER. (2015). *HUNTER*. Obtenido de <http://www.hunter.com.ec/inicio.aspx>
- Nava Carbellido, V. M. (2005). *¿Que es la calidad?: Conceptos, Gurús y Modelos fundamentales*. Mexico: Limusa.
- Peréz Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

Peréz Villa, P. E., & Múnera Vásquez, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2000)*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

PUBLICAMION. (2011). *PUBLICAMION*. Obtenido de <http://www.publicamion.com.co/alta-tecnologia/los-camiones-hibridos-del-concepto-a-la-realidad.html>

Seguros, S. S. (2015). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de <http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/>

SRI. (2014). *LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. QUITO.

SUPERCIAS. (2015). *SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

ANEXOS

ANEXO N° 1

EMPRESA TRANSPORTES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL VALLE

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Estimados clientes:

Esta encuesta pretende recolectar información necesaria para mejorar nuestra gestión y determinar sus necesidades y expectativas ante el servicio que ofrecemos.

A continuación le presentamos diversos aspectos de nuestro servicio. Por favor, puntúelos en función del grado de satisfacción recibido y esperado.

Califique, considerando que 5 indica máxima importancia y 1 poca importancia

	Alternativas de respuestas				
	1 INSATISFECHO	2 POCO SATISFECHO	3 INDIFERENTE	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
1. según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad)					
2. según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...)					
3. según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:					
4. según puntualidad en la recogida					
5. según el trato recibido de quienes conforman la organización:					
6. según el trato de las mercancías					
7. según el daño o pérdidas de las mercancías					
8. según el nivel actual de los plazos de entrega:					
9. según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos					
10. ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:					

Observaciones, comentarios y sugerencias generales

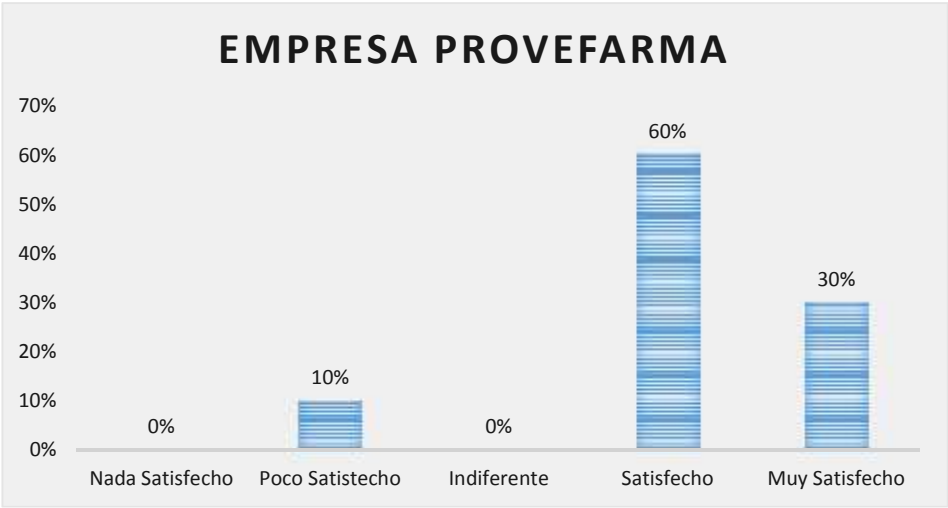
Fecha:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuesta de Satisfacción : Empresa PROVEFARMA

	Alternativas de respuestas				
	1 INSATISFECHO	2 POCO SATISFECHO	3 INDIFERENTE	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
1. según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad)				X	
2. según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...)				X	
3. según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:		X			
4. según puntualidad en la recogida				X	
5. según el trato recibido de quienes conforman la organización:					X
6. según el trato de las mercancías					X
7. según el daño o pérdidas de las mercancías				X	
8. según el nivel actual de los plazos de entrega:				X	
9. según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos					X
10. ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:				X	
Observaciones, comentarios y sugerencias generales					
Fecha:					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

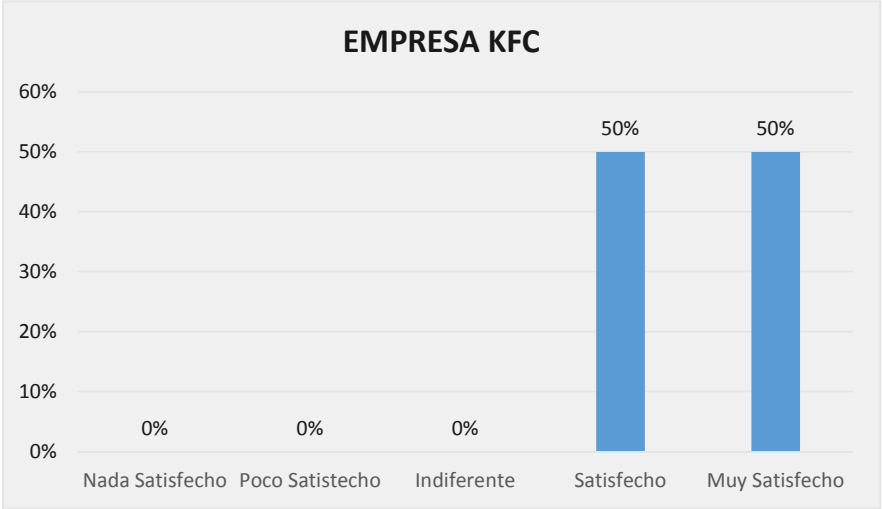
Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	1	10%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	6	60%
Muy Satisfecho	3	30%
TOTAL	10	1



Encuesta de Satisfacción : Empresa KFC

	Alternativas de respuestas				
	1 INSATISFECHO	2 POCO SATISFECHO	3 INDIFERENTE	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
1. según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad)					X
2. según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...)				X	
3. según la capacidad de reacción ante un imprevisto o				X	
4. según puntualidad en la recogida					X
5. según el trato recibido de quienes conforman la					X
6. según el trato de las mercancías					X
7. según el daño o pérdidas de las mercancías				X	
8. según el nivel actual de los plazos de entrega:				X	
9. según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos				X	
10. ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:					X
Observaciones, comentarios y sugerencias generales					
<div>Fecha:</div> <div>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</div>					

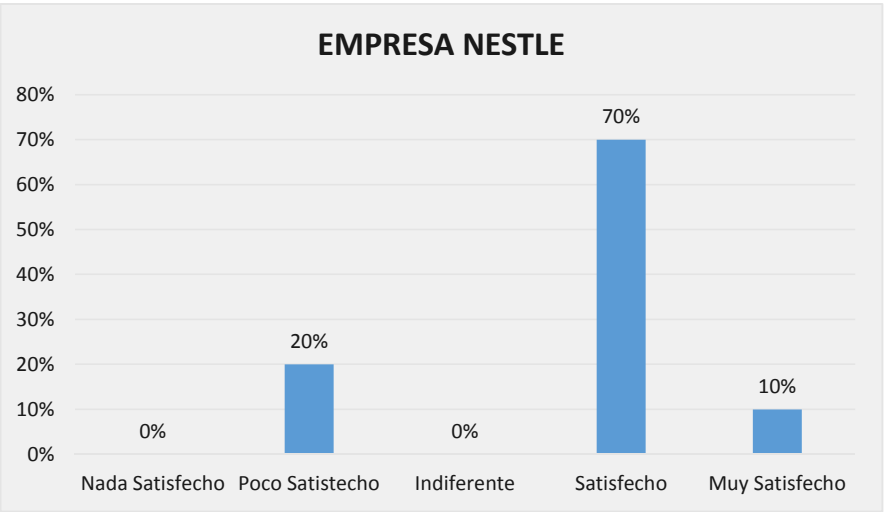
Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	0	0%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	5	50%
Muy Satisfecho	5	50%
TOTAL	10	100%



Encuesta de Satisfacción : Empresa NESTLE

	Alternativas de respuestas				
	1 INSATISFECHO	2 POCO SATISFECHO	3 INDIFERENTE	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
1. según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad)				X	
2. según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...)					X
3. según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:		X			
4. según puntualidad en la recogida				X	
5. según el trato recibido de quienes conforman la organización:				X	
6. según el trato de las mercancías				X	
7. según el daño o pérdidas de las mercancías		X			
8. según el nivel actual de los plazos de entrega:				X	
9. según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos				X	
10. ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:				X	
Observaciones, comentarios y sugerencias generales					
Fecha:					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

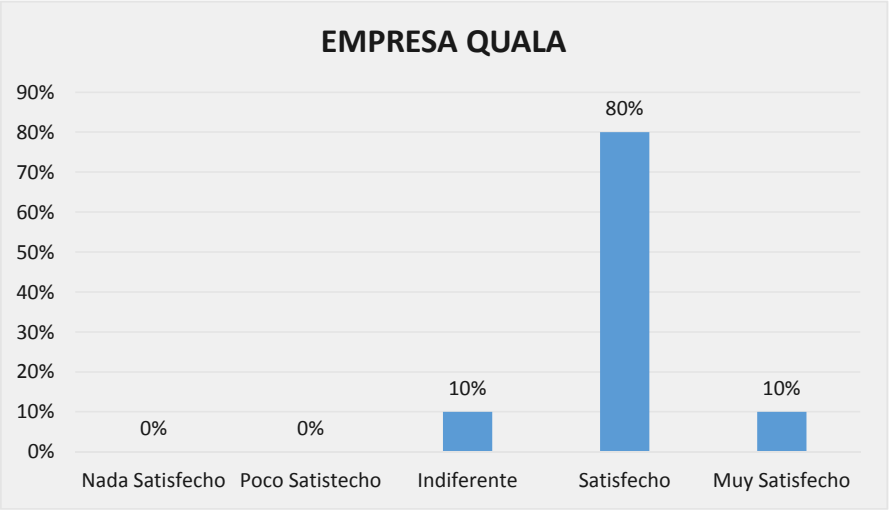
Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	2	20%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	7	70%
Muy Satisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%



Encuesta de Satisfacción : Empresa QUALA

	Alternativas de respuestas				
	1 INSATISFECHO	2 POCO SATISFECHO	3 INDIFERENTE	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
1. según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad)				X	
2. según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...)			X		
3. según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:				X	
4. según puntualidad en la recogida				X	
5. según el trato recibido de quienes conforman la organización:					X
6. según el trato de las mercancías				X	
7. según el daño o pérdidas de las mercancías				X	
8. según el nivel actual de los plazos de entrega:				X	
9. según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos				X	
10. ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:				X	
Observaciones, comentarios y sugerencias generales					
Fecha:					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

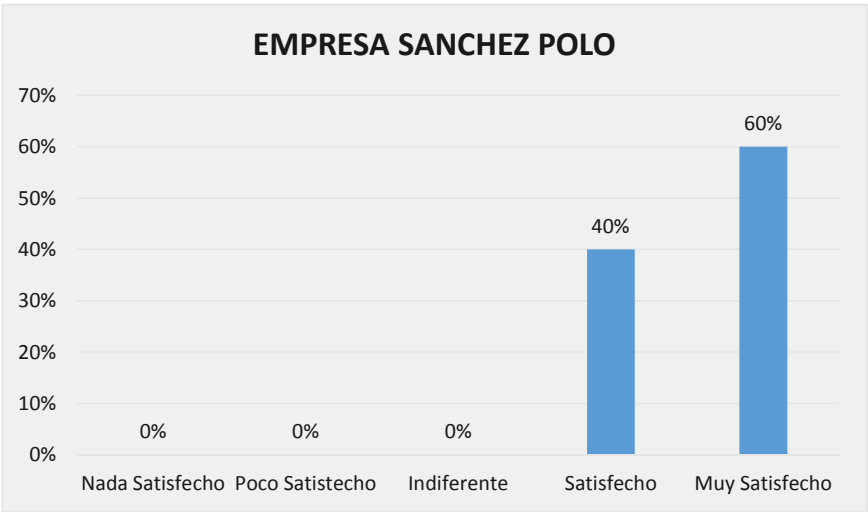
Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	0	0%
Indiferente	1	10%
Satisfecho	8	80%
Muy Satisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%



Encuesta de Satisfacción : Empresa SÁNCHEZ POLO

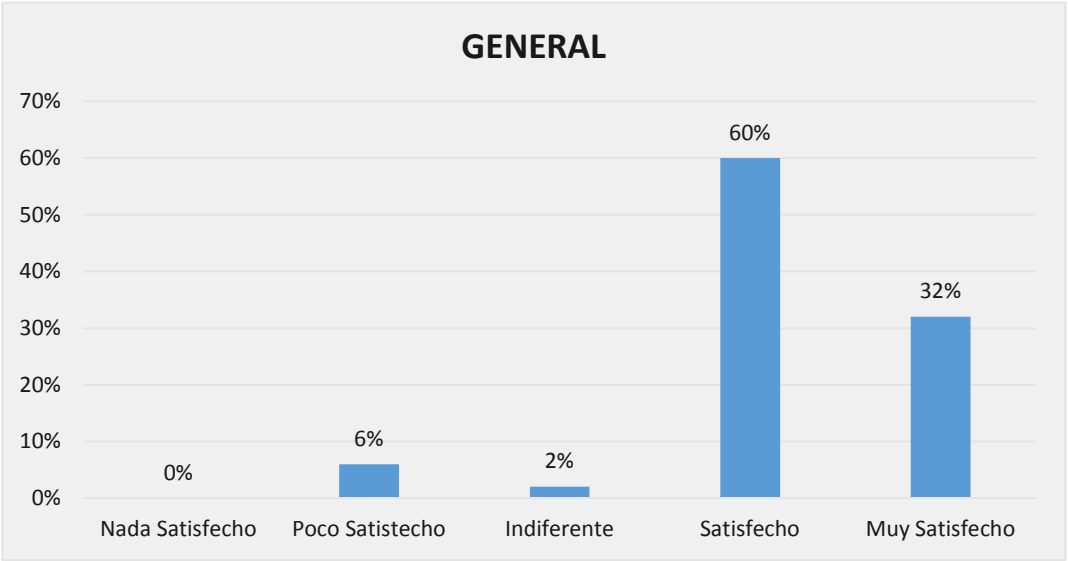
	Alternativas de respuestas				
	1 INSATISFECHO	2 POCO SATISFECHO	3 INDIFERENTE	4 SATISFECHO	5 MUY SATISFECHO
1. según la atención telefónica recibida (rapidez)				X	
2. según la imagen de nuestra organización					X
3. según la capacidad de reacción ante un imprevisto o				X	
4. según puntualidad en la recogida					X
5. según el trato recibido de quienes conforman la					X
6. según el trato de las mercancías				X	
7. según el daño o pérdidas de las mercancías				X	
8. según el nivel actual de los plazos de entrega:					X
9. según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos					X
10. ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:					X
Observaciones, comentarios y sugerencias generales					
Fecha:					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

Grado de Satisfaccion	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	0	0%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	4	40%
Muy Satisfecho	6	60%
TOTAL	10	100%



RESUMEN: TABULACION ENCUESTAS DE SATISFACCION

Grado de Satisfaccion	Provefarma	KFC	Nestle	Quala	Sanchez polo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada Satisfecho	0	0	0	0	0	0	0%
Poco Satisfecho	1	0	2	0	0	3	6%
Indiferente	0	0	0	1	0	1	2%
Satisfecho	6	5	7	8	4	30	60%
Muy Satisfecho	3	5	1	1	6	16	32%
TOTAL	10	10	10	10	10	50	100%



ANEXO N° 2

**MANUAL
DE
PROCEDIMIENTOS**

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CÓDIGO: TRN-GE-01
			PAG:

1. PROPÓSITO

Determinar los lineamientos que guiaran anualmente a la empresa Transnain, a nivel administrativo y operativo, mediante el seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a todos los procesos de gestión con los que cuenta la empresa

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General de la empresa Transnain

4. DEFINICIONES

- **Manual:** documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre diversos temas o procedimientos de una organización.
- **Procedimientos:** sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación
- **Plan estratégico:** Documento que señala las directrices y el comportamiento que la organización debe realizar para alcanzar los objetivos.

5. POLÍTICAS

Los criterios que deben tomarse en cuenta para la planificación estratégica son los siguientes:

- El gerente general será el responsable de la recopilación de la información necesaria para la planificación anual
- La información para la elaboración del Plan estratégico deberá ser entregada según un cronograma establecido
-

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cumplimiento					
Descripción	Este indicador permite determinar el cumplimiento porcentual de los objetivos planteados					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{objetivos cumplidos}}{\text{objetivos establecidos}}\right) \times 100$	Semestral	Positivo	45%	50%	Coordinador de área	Gerente General

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CÓDIGO: TRN-GE-01
			PAG:

Nombre	Porcentaje de Plan Estratégicos					
Descripción	Determinar el porcentaje del plan estratégico que ha sido ejecutado					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{actividades ejecutadas}}{\text{actividades establecidas}}\right) \times 100$	Semestral	Positivo	40%	45%	Coordinador de área	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
TRN - GES – 01 – D01	Manual de Procedimientos de Planificación Estratégica

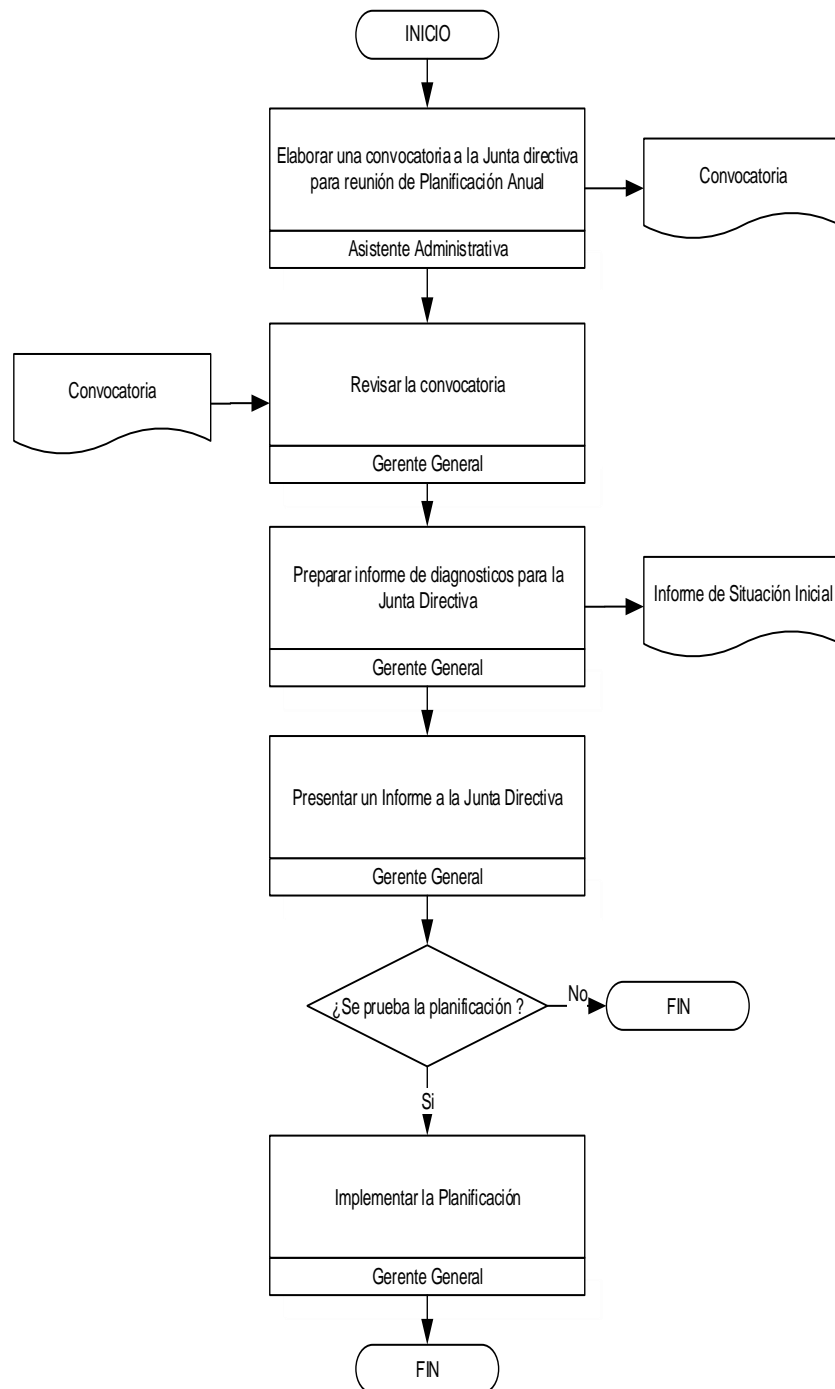
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención
TRN – GES – 01 – R01	Acta de Reunión	Físico	5 años
TRN – GES – 01 – R02	Informe Situación Actual	Físico	5 años

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CÓDIGO: TRN-GE-01
			PAG:



EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CÓDIGO: TRN-GE-01
			PAG:

REGISTROS

1. CONVOCATORIA A REUNION

CONVOCATORIA A REUNION	
CODIGO: TRN-GES-01-R01	FECHA:
<p>Por la presente se le convoca a la reunión extraordinaria de Junta de Accionistas, que tendrá lugar el próximo día _____ de _____ de _____ en las Oficinas de la Empresa Transnain a las 17'00 h. en primera convocatoria y a las 17'30 h en segunda, para tratar el siguiente Orden del Día:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratificación del Orden del Día. • Lectura y aprobación, si procede, del acta anterior. • _____ • _____ • Ruegos y preguntas. 	
FIRMAS <div style="text-align: center;">GERENTE GENERAL</div>	<div style="text-align: center;">SECRETARIA</div>

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CÓDIGO: TRN-GE-01
			PAG:

2. INFORME DE SITUACIÓN ACTUAL

INFORME DE SITUACIÓN ACTUAL	
CODIGO: TRN-GES-01-R02	FECHA:
DESARROLLO	
RESULTADO	
FIRMAS	
GERENTE GENERAL	SECRETARIA

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO: TRN-GE-02
			PAG:

1. PROPÓSITO

Revisar el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización y asegurarse de su continua conveniencia, adecuación y eficacia, mediante la ejecución de reuniones de revisión por la dirección.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para las revisiones de la dirección realizadas al sistema de gestión de la calidad de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Gerente General la aprobación ejecución del presente procedimiento

4. DEFINICIONES

- **Alta dirección:** grupos de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Revisión por la dirección:** es un requisito fundamental que. deben cumplir las organizaciones que implanten un sistema de gestión de calidad y consiste en el análisis de los resultados aportados por el sistema de calidad en la toma de decisiones para actuar y promover la mejora continua del sistema y de la propia organización.

5. POLÍTICAS

- La revisión se realizará cuando lo determine el directorio o el gerente general estime conveniente, debido a algún problema grave encontrado en el desarrollo de la gestión; si no ocurre esto, se programará al menos una vez al año, se introducirán acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo, en la reunión anual de la revisión tiene la finalidad de medir:
 - a) Grado de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.
 - b) Índice de satisfacción del cliente, en función de objetivos estratégicos.

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO: TRN-GE-02
			PAG:

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia de planificación de la revisión por la dirección					
Descripción	Verificar el cumplimiento de la ejecución de la planificación de las revisiones por la dirección					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Accioes implementadas}}{\text{Acciones planteadas}} \right) \times 100$	Semestral	Positivo	85%	95%	Representante de la dirección	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GES-01-D09	Manual de procedimientos de planificación estratégica

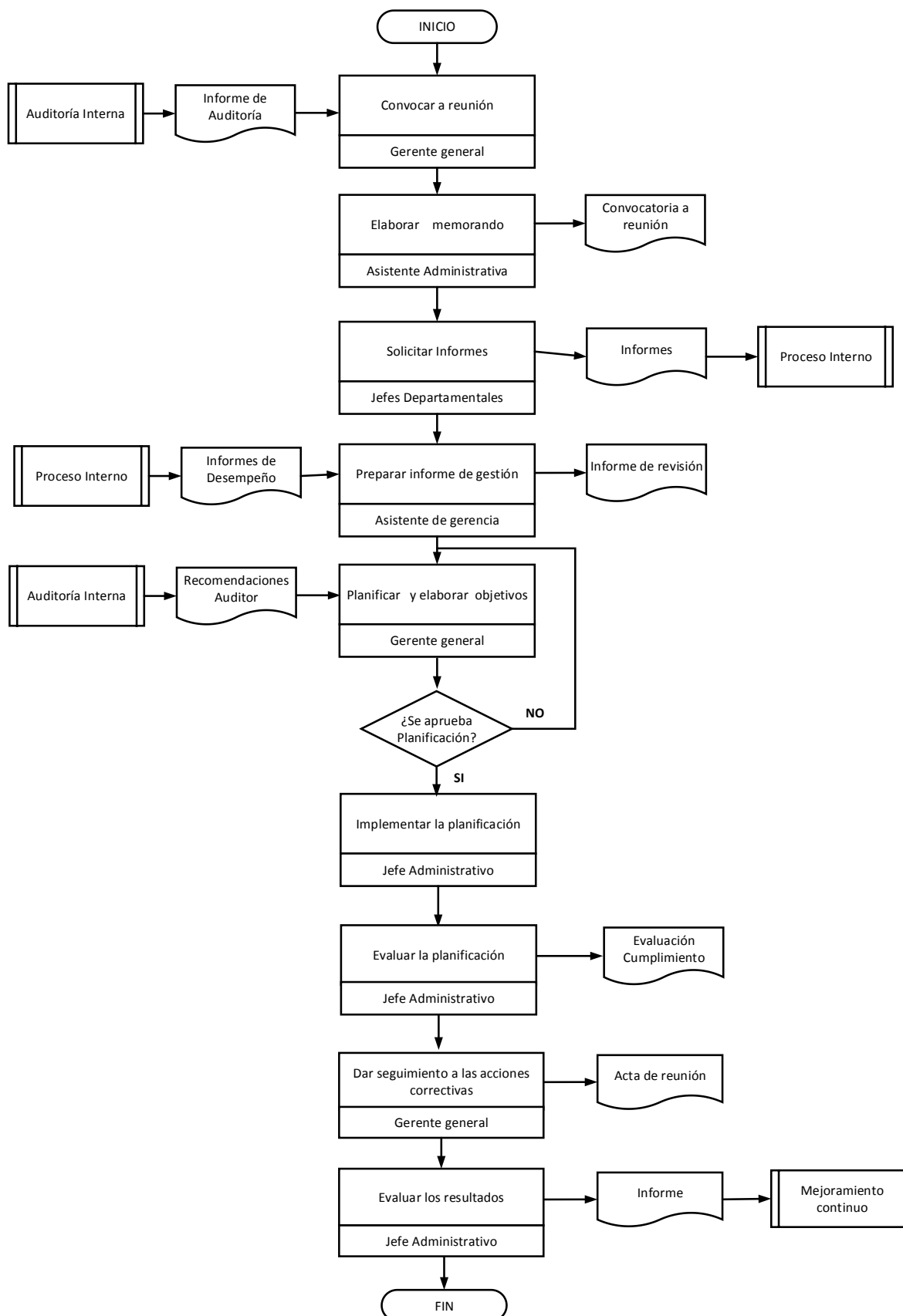
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GES-02-R01	Convocatoria a reunión	Digital	5 año
TRN-GES-02-R02	Acta de reunión	Digital	5 año
TRN-GES-02-R03	Acta de revisión por la dirección	Digital	5 año

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO: TRN-GE-02
			PAG:



ELABORADO POR:

APROBADO POR:

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO: TRN-GE-02
			PAG:

REGISTROS

1. CONVOCATORIA A REUNION

CONVOCATORIA A REUNION	
CODIGO: TRN-GES-02-R01	FECHA:
<p>Por la presente se le convoca a la reunión extraordinaria de Junta de Accionistas, que tendrá lugar el próximo día _____ de _____ de _____ en las Oficinas de la Empresa Transnain a las 17'00 h. en primera convocatoria y a las 17'30 h en segunda, para tratar el siguiente Orden del Día:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratificación del Orden del Día. • Lectura y aprobación, si procede, del acta anterior. • _____ • _____ • Ruegos y preguntas. 	
FIRMAS <div style="text-align: center;">GERENTE GENERAL</div>	<div style="text-align: center;">SECRETARIA</div>

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO: TRN-GE-02
			PAG:

2. ACTA DE REUNIÓN:

ACTA DE REUNIÓN	
CODIGO: TRN-GES-02-R02	FECHA
ASISTENTES A LA REUNIÓN	
ORDEN DEL DIA	
ACUERDO TRATADOS	RESPONSABLE Y FIRMA
FIRMAS	
GERENTE GENERAL	SECRETARIA

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	SUBPROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO: TRN-GE-02
			PAG:

3. ACTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

ACTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
CODIGO: TRN-GES-02-R03	FECHA:
INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN	
1) Resultados de auditorías:	
2) Retroalimentación del cliente:	
3) Desempeño de los procesos y conformidad del servicio:	
4) Estado de las acciones correctivas y preventivas:	
5) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección:	
7) Recomendaciones para la mejora:	
RESULTADOS DE LA REVISIÓN:	
1) Mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos:	
2) Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente	
3) Necesidades de recursos:	
4) Objetivos de Calidad:	
5) Política de Calidad:	
6) Análisis de datos de los Proveedores:	
FIRMAS	
GERENTE GENERAL	SECRETARIA

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: TRN-GC-01
			PAG:

1. PROPÓSITO

Examinar y evaluar una apropiada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, vigilando por la preservación e integridad del patrimonio de la compañía TRANSNAIN y la eficiencia de su gestión económica.

2. ALCANCE

Todos los departamentos de la organización que realicen revisiones del sistema de Gestión.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Gerente General de la empresa Transnain.

4. DEFINICIONES

- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente documentado para obtener evidencia de la industria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la auditoría.
- **Auditor:** Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.
- **Auditor Líder:** Persona que participa liderando las auditorías internas y responsable de la ejecución y presentación de los resultados.
- **Conclusiones de la Auditoría:** Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y sus hallazgos.
- **Criterio de la Auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.
- **Hallazgos de la Auditoría:** Resultado de las evaluaciones de las evidencias de la auditoría recopilados frente a los criterios de la auditoría.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad.

5. POLÍTICAS

- El alcance de la auditoria interna será a todos los sistemas y procesos del negocio y de la compañía Transnain, asegurando que los controles internos establecidos mitiguen los riesgos.
- La auditoría se la realizará de anual o cuando la Junta de Accionistas considere pertinente una revisión de un área de la empresa.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: TRN-GC-01
			PAG:

- El auditor interno debe proporcionar opiniones, información, ayuda objetiva al comité de auditoría o auditores externos cuando se requiera de este tipo de auditoría.
- Los auditores externos o el comité de auditoría proporcionará validación y supervisión a los auditores internos.
- El auditor externo proporcionará al comité de auditoría o auditores externos una evaluación objetiva del estado de actividades de riesgo, vigilancia, control, gobernanza de la empresa.
- Los auditores internos deben mantener la independencia y objetividad, por lo tanto no deben estar involucrados personal o profesionalmente con el área auditada, deben mantener una actitud imparcial y neutral con respecto a su trabajo.
- Al finalizar la auditoría se entregará un informe sobre sus resultados y hallazgos encontrados.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento con el programa anual de auditorías internas					
Descripción	Permite determinar en porcentaje cuantas auditorías se han realizado en un tiempo determinado					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Activiades de auditoria realizadas}}{\text{Actividades de auditoria programadas}} \right) \times 100$	semestral	Positivo	85%	95%	Jefe Administrativo	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GCA-01-D01	Manual de procedimientos de planificación estratégica
TRN-GCA-01-D02	Manual de procedimientos de auditoría Interna

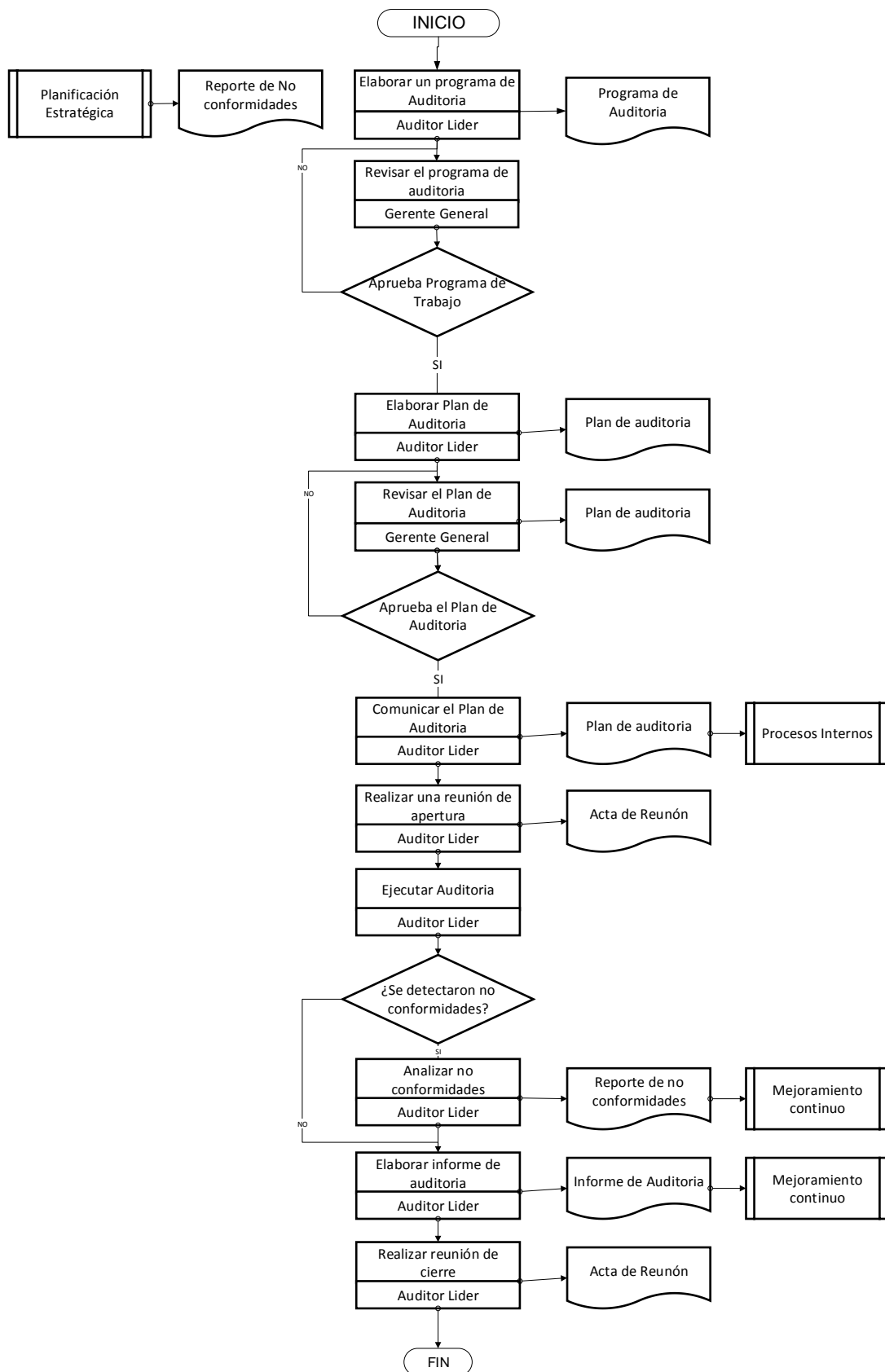
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GCA-01-R01	Programa de auditoría	Impreso y digital	5 años
TRN-GCA-01-R02	Plan de auditoria	Impreso y digital	5 años
TRN-GCA-01-R03	Lista de verificación	Impreso	5 años
TRN-GCA-01-R04	Informe de auditoria	Impreso y digital	5 años

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: TRN-GC-01
			PAG:



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: TRN-GC-01
			PAG:

REGISTROS

1. Programa de auditoría TRN-GCA-01-R01

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA				
CODIGO: TRN-GCA-01-R01				Versión: 1
FECHA				
ELABORADO				
PROCESO:		OBJETIVO DEL PROGRAMA:		
ACTIVIDADES A REALIZARSE	FECHA	HORA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: TRN-GC-01
			PAG:

2. Plan de Auditoria

EMPRESA TRASNAIN S.A						
PLAN DE AUDITORIA						
CODIGO: TRN-GCA-01-R02					VERSION: 1	
Fecha elaboración del plan:				Fecha aprobación del plan:		
OBJETIVO:				ALCANCE:		
CRITERIOS DE AUDITORIA:				AUDITORES:		
Fecha inicio (Apertura):				Fecha fin (Cierre):		
PROCESOS A AUDITAR						
FECHA	HORA INICIO	HORA FIN	PROCESOS	PERSONAS A AUDITAR	AUDITORES	AREA
OBSERVACIONES:						
APROBACION AUDITOR LIDER						
APROBACION AUDITADO						

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: TRN-GC-01
			PAG:

3. Lista de Verificación

EMPRESA TRANSNAIN S.A				
LISTA DE VERIFICACION				
CODIGO: TRN-GCA-01-R03				
AREA AUDITADA				
FECHA DE AUDITORIA				
AUDITOR (EQUIPO AUDITOR):				
CLAUSULA NORMA ISO 9001:2008	PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: TRN-GC-01
			PAG:

4. Informe de Auditoria

EMPRESA TRANSNAIN S.A	
INFORME DE AUDITORIA	
CODIGO: TRN-GCA-01-R04	VERSION: 1
FECHA:	AUDITOR LIDER:
OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	
ALCANCE DE AUDITORÍA	
DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
DETALLE DE LA AUDITORIA	
HALLAZGO	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	
PLAN DE ACCIÓN	
CONCLUSIONES	
FIRMA DEL AUDITOR LIDER	

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO MEJORAMIENTO CONTINUO	CÓDIGO: TRN-GC-02
			PAG:

1. PROPÓSITO

Es la incorporación de acciones diarias encaminadas a mejorar los procesos con la finalidad que la empresa sea más competitiva en la satisfacción del cliente.

2. ALCANCE

Abarca a los procesos que presentan debilidades o retrasos en su desarrollo, sin embargo debería incluirse a toda la empresa en el mejoramiento continuo, deben estar involucrados todos los integrantes de la compañía, socios, directivos y empleados.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Jefe administrativo.

4. DEFINICIONES

- **Planificar la mejora:** Primero se realiza un análisis situacional de la empresa y luego se identifica las áreas que requiere un mejoramiento, identificar las posibles soluciones y seleccionar aquellos que mejor se adapten a los objetivos fijados.
- **Ejecutar (do):** Es conformar un equipo humano quien realizará las acciones de mejora previamente planificadas para superar el problema. Dichas acciones radican en hacer mejor las cosas, midiendo los resultados en cada paso desde el inicio hasta el final del proceso.
- **Evaluar (Check):** Es medir que los efectos obtenidos coincidan con los esperados, se busca las desviaciones y errores causantes de los problemas, ya que la gestión consiste en mejorar los procesos y la manera en que se vienen realizando, es poner especial atención en el para, quien hace y como se debe hacer.
- **Ajustar (Adjust):** Comprobado que funciona el proceso de mejora continua hacer los ajustes necesarios para aplicar a toda la empresa, teniendo en cuenta que la solución de los problemas se la debe hacer con calidad.
- **Acciones Correctivas:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable
- **Acciones Preventivas:** acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial o una situación indeseable

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO MEJORAMIENTO CONTINUO	CÓDIGO: TRN-GC-02
			PAG:

5. POLÍTICAS

- El Gerente General dará a conocer a todo el personal sobre los procesos de mejora continua en una reunión.
- El Gerente General será quien pueda autorizar o rechazar las acciones de mejora continua que se plantean.
- El profesional encargado de la implementación resguardará las evidencias del seguimiento y control de los cambios efectuados en las mejoras.
- Los responsables de las acciones de mejora, deberán asegurar que las acciones se realicen de acuerdo al cronograma y con estricto apego a los lineamientos establecidos de mejora continua.
- Es responsabilidad del profesional contratado entrenar a los jefes departamentales de los cambios que se van efectuar y estos entrenaran a todos los empleados.

6. INDICADORES

Nombre	Avance de implementación					
Descripción	Indica el porcentaje de avance en la implementación del modelo de mejora continua en la gestión (Calidad)					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Acciones correctivas y preventivas efectuadas}}{\text{Acciones correctivas y preventivas planificadas}} \right) \times 100$	Trimestral	Positivo	70%	80%	Jefes Departamentales	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GES-01-D01	Manual de procedimientos de planificación estratégica
TRN-GES-01-D04	Manual de procedimientos de mejora continua
TRN-GES-01-D03	ISO 9001:2008

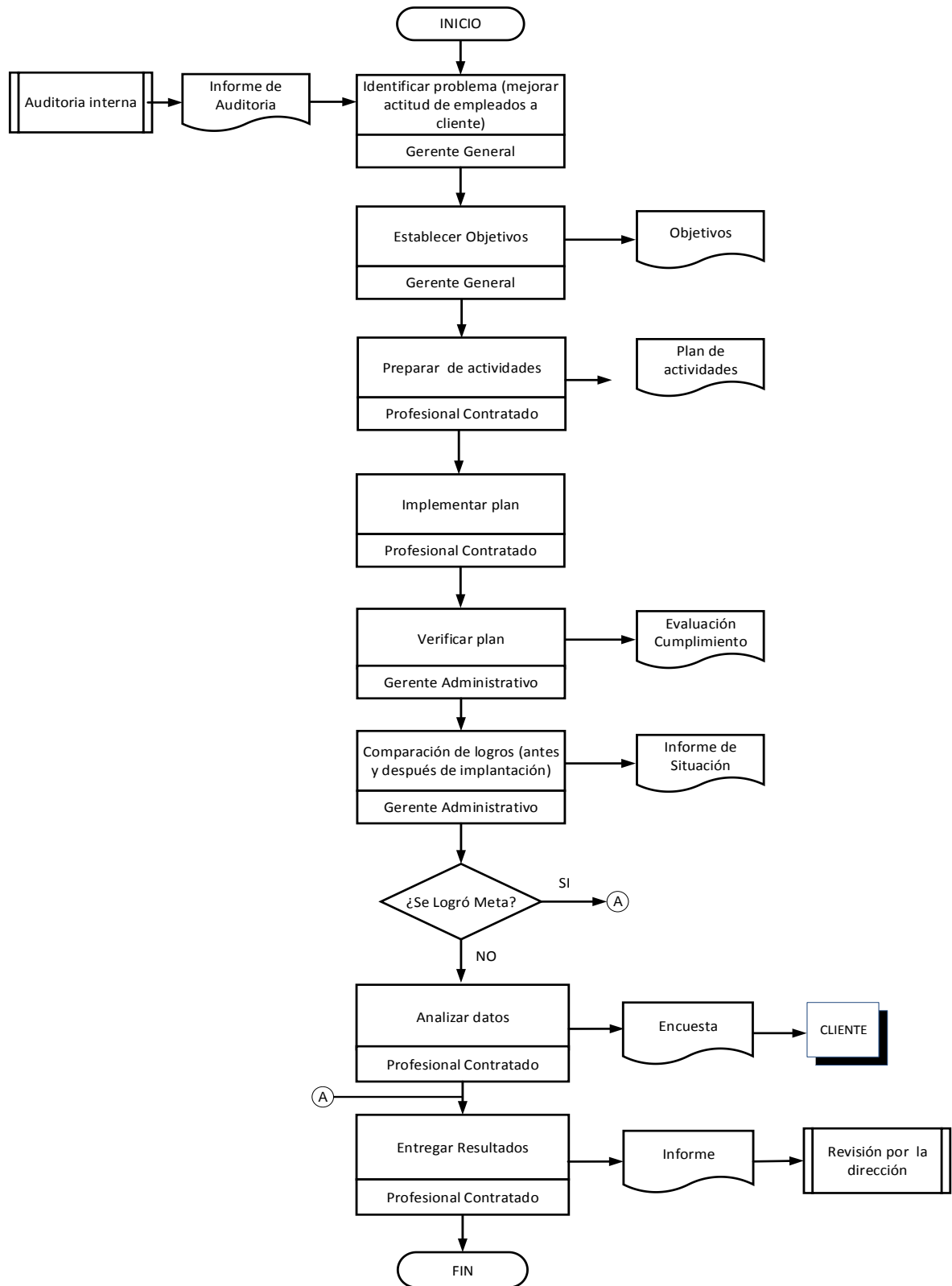
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GES-03-R01	Plan de mejora continua	Impreso y digital	5 años

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD	SUBPROCESO MEJORAMIENTO CONTINUO	CÓDIGO: TRN-GC-02
			PAG:



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO ATENCION AL CLIENTE	CÓDIGO: TRN-OP-01
			PAG:

1. PROPÓSITO

Ofertar al cliente un adecuado servicio, sin retrasos de las unidades, trato amable y cordial de sus choferes y ayudantes, con unidades específicas para el tipo de productos que se requiera transportar.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a la gestión que realiza el departamento de logística y administrativo quien atiende las llamadas telefónicas y los pedidos de unidades.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Asistente Administrativa

4. DEFINICIONES

- **Cliente:** Es la persona que accede a un producto o servicio mediante el pago del mismo. Existen clientes constantes y ocasionales, los primeros realizan sus compras de manera frecuente y los otros por una necesidad puntual.
- **Estrategia de servicio:** En una empresa lo más importante son los clientes y el recurso humano, y sobreviven en el mercado los productos y servicios que son competitivos, por lo tanto se debe unificar esfuerzos en la calidad, el servicio y la atención al cliente.
- **Satisfacción del cliente:** Las empresas que han logrado el éxito tienen por objetivo mantener al cliente a gusto con sus productos, el cual es uno de sus fundamentales objetivos y de todos los departamentos de la empresa tales como producción, administración y finanzas, recursos humanos.
- **Logística:** Actividades necesarias para la administración de flujos y almacenamiento de productos, materias primas de tal manera que se encuentren en la cantidad requerida en el lugar correcto y momento apropiado.

5. POLÍTICAS

- Es deber de todos los integrantes de TRASNAIN brindar un servicio de manera adecuada, con trato amable y cordial a los clientes y usuarios atendiendo sus expectativas, escuchando con atención, comprendiendo y mostrando interés por sus requerimientos.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO ATENCION AL CLIENTE	CÓDIGO: TRN-OP-01
			PAG:

- La persona encargada de atención al cliente enfocará sus esfuerzos a brindar la más amplia información de los servicios que presta TRASNAIN de manera integral y con excelente atención.
- Todo el personal deberá prestar su atención con; confiabilidad y responsabilidad, oportunidad, valoración, respeto.
- Recibir diligenciar y canalizar correctamente las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones que los clientes y usuarios emiten.
- Cumplir con los estándares de atención dispuestos por TRANSNAIN.

6. INDICADORES

Nombre	Contratos adquiridos					
Descripción	Proporción de la cantidad de contratos que la empresa firmo con el cliente frente al total de solicitudes.					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Contratos Firmados}}{\text{Total de Solicitudes}}\right) \times 100$	Mensual	Positivo	95%	100%	Asistente de gerencia	Jefe logística

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GES-01-D01	Manual de procedimientos de planificación estratégica
TRN-GES-01-D08	Manual de procedimientos de atención al cliente

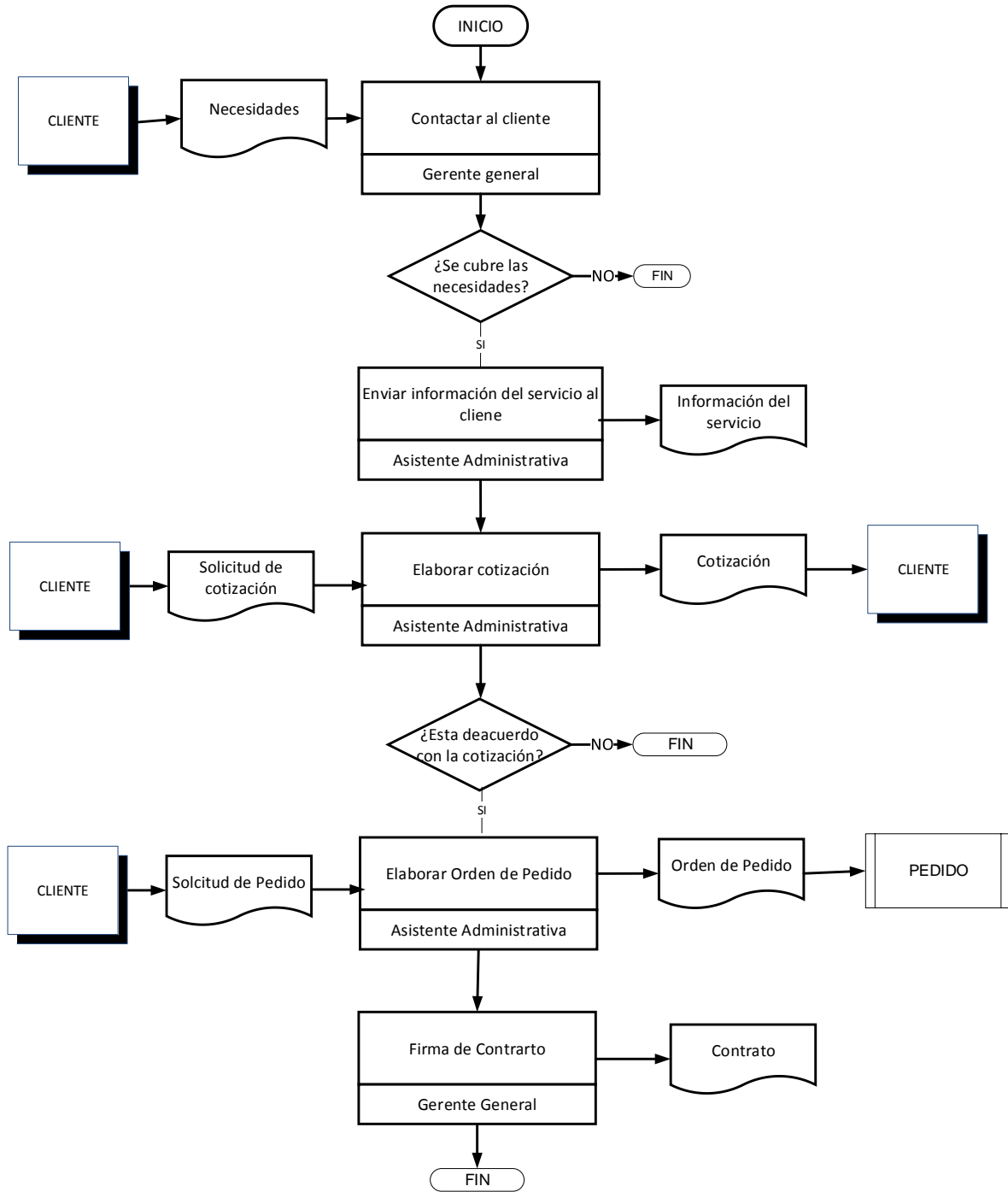
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GES-07-R01	Registro de contratos y cotizaciones	Impreso	5 año

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO ATENCION AL CLIENTE	CÓDIGO: TRN-OP-01
			PAG:



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO ATENCION AL CLIENTE	CÓDIGO: TRN-OP-01
			PAG:

REGISTROS

1. COTIZACIÓN

EMPRESA TRANSNAIN		SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA	
COTIZACIÓN			
FECHA		CODIGO	
CLIENTE		ATENCION A	
CEDULA		DIRECCION	
TELEFONO		OFERTA DE TRABAJO	

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	TOTAL
OBSERVACIONES		SUBTOTAL	
		IVA 12%	
		TOTAL	
ELABORADO POR:		RECIBIDO POR :	

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO PEDIDO	CÓDIGO: TRN-OP-02
			PAG:

1. PROPÓSITO

Definir el tipo de unidad o camión que se requiera para un determinado cliente, para lo cual se debe conocer el tipo de carga que se va a transportar, el origen y destino de las mercancías.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a la gestión que realiza el departamento de logística y el traslado de las unidades para que realicen el embarque de las mercaderías o carga.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Jefe de logística

4. DEFINICIONES

- **Pedido:** es la solicitud del servicio de transporte que hace el cliente, sea por vía telefónica, correo electrónico, de manera personal en la oficina de la empresa, para cubrir una necesidad de transporte, en el cual se especifica qué tipo de camión con qué especificaciones necesita el cliente.
- **Seguimiento del perdido:** es el seguimiento que se hace al pedido hasta que reciba el cliente la mercadería sobre todo a lo que se refiere plazos de entrega, calidad, cantidad, precios, etc.

5. POLÍTICAS

- Las unidades se encontrarán 30 minutos antes en el destino (lugar de carga) para realizar el reconocimiento del lugar donde se realizará el embarque.
- La empresa TRASNAIN proporcionará los camiones o unidades con características necesarias que requiera el cliente como: sistemas de enfriamiento o aditamento necesarios para que un determinado producto sea transportado de manera adecuada y segura con la asepsia requerida.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO PEDIDO	CÓDIGO: TRN-OP-02
			PAG:

6. INDICADORES

Nombre	Índice de cumplimiento de pedidos					
Descripción	Proporción del número de ordenes ejecutadas frente al números de órdenes de pedido planeadas mensualmente					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{N° ordenes de pedido ejecutadas}}{\text{N° ordenes de pedido planeadas}}\right) \times 100$	Mensual	Positivo	80%	90%	Asistente Administrativa	Coordinador de Logística

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GES-01-D10	Manual de procedimientos de planificación estratégica

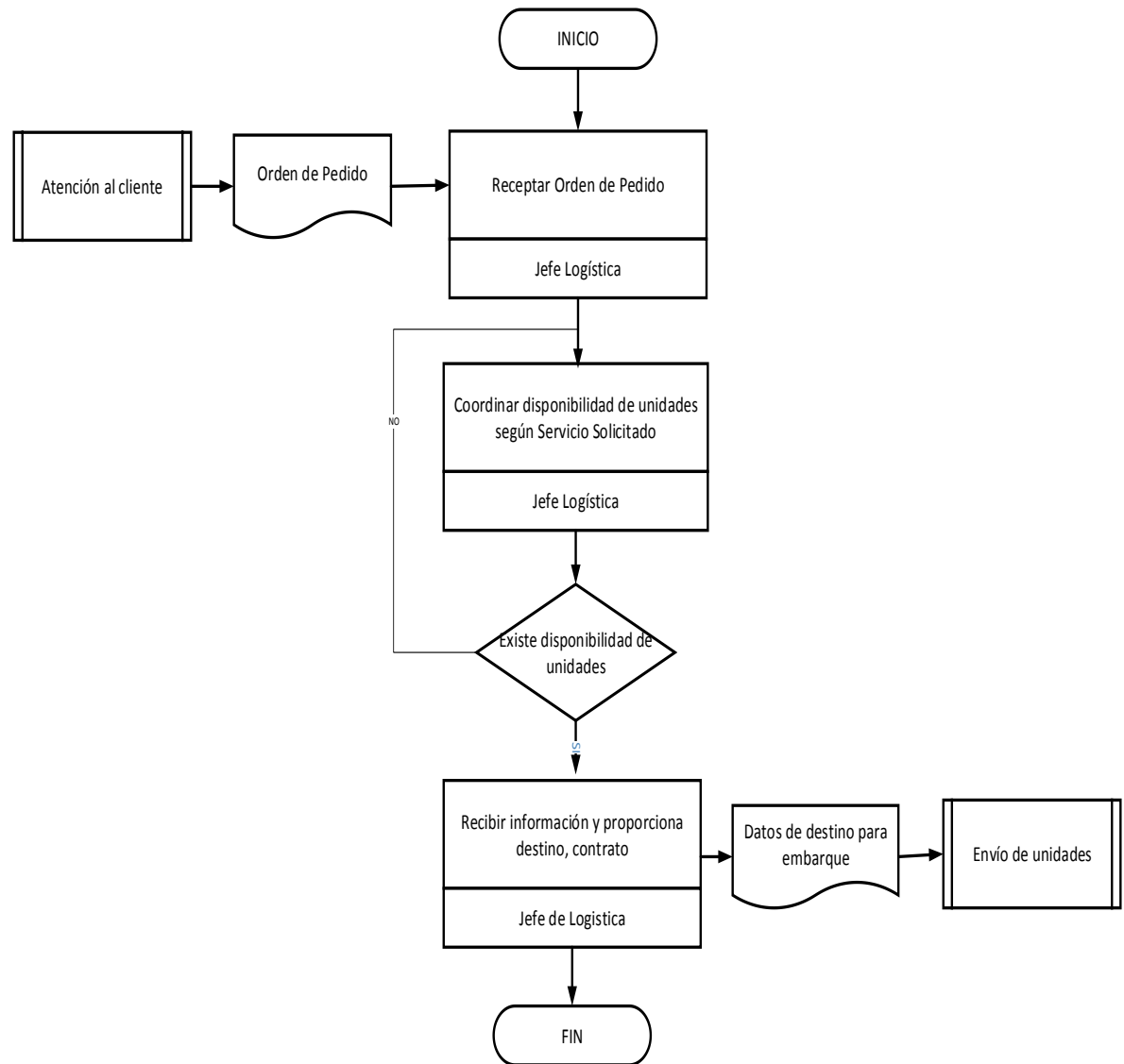
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GES-11-R01	Registro Ordenes de Pedido	Impreso	5 año

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO PEDIDO	CÓDIGO: TRN-OP-02
			PAG:



EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO PEDIDO	CÓDIGO: TRN-OP-02
			PAG:

REGISTRO
1. ORDEN DE PEDIDO

EMPRESA TRANSNAIN		<i>SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA</i>	
ORDEN DE PEDIDO			
CODIGO: TRN-GES-11-R01		FECHA:	
MERCADERIA	CANT. TRANSPORTADA	CANT. ENTREGADA	
OBSERVACIONES			
FIRMA JEFE DE LOGISTCA			

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO ENVIO DE UNIDADES	CÓDIGO: TRN-OP-03
			PAG:

1. PROPÓSITO

Determinar el itinerario que tendrán el o las unidades desde el punto de origen (estiba) de la carga hasta el destino donde se entregará la carga (desestiba).

2. ALCANCE

Proceso de gestión para satisfacer al cliente en aspectos logísticos de cualquier tipo de carga

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Jefe de logística

4. DEFINICIONES

- **Unidad:** es el camión con el cual se realiza el transporte de carga, solicitado por el cliente, el cual puede ser una persona natural o jurídica se puede realizar contratos para un viaje o varios.
- **Carga:** carga es todo tipo de elemento y productos de cualquier tipo hacer trasportada desde el lugar de origen que indica el cliente hasta el lugar de destino.

5. POLÍTICAS

- Si es una empresa donde se prestará los servicios de manera regular e ininterrumpida se firmará un contrato de prestación de servicios donde se estipulará todos los detalles del tipo de servicio que se brindará.
- Los cobros se realizarán una vez cumplido los servicios de trasportación, presentando las facturas correspondientes.
- En caso de requerir estibadores o montacargas para el embarque, serán proporcionados o irán cargo del cliente que requiere el servicio.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO ENVIO DE UNIDADES	CÓDIGO: TRN-OP-03
			PAG:

6. INDICADORES

Nombre	Entrega a tiempo					
Descripción	Proporción de entregas o embarque que se entregaron a tiempo, respecto al total de embarques.					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Embarques a tiempo}}{\text{Total Embarques}}\right) \times 100$	Mensual	Positivo	95%	100%	Asistente de gerencia	Jefe logística

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GES-01-D12	Manual de control interno para seguimiento de unidades.

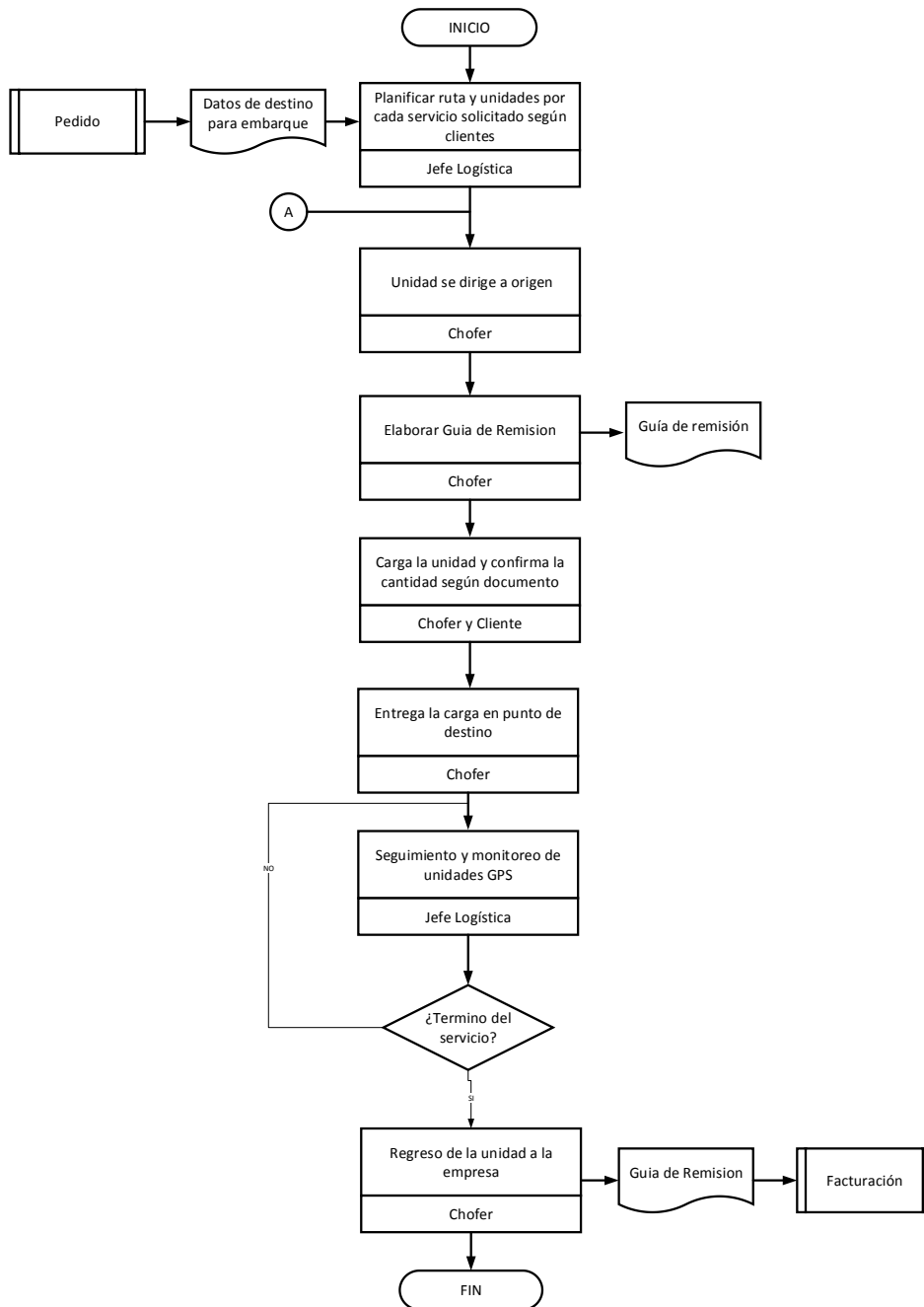
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GES-11-R01	Guía de Remisión	Impreso	5 año

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO ENVIO DE UNIDADES	CÓDIGO: TRN-OP-03
			PAG:



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO OPERACIONES	SUBPROCESO ENVIO DE UNIDADES	CÓDIGO: TRN-OP-03
			PAG:

REGISTRO

1. GUÍA DE REMISIÓN

EMPRESA TRANSNAIN S.A			RUC: GUIA DE REMISION TRANSPORTISTA N° :		
FECHA DE INICIO DE TRASLADO					
DIRECCION DEL PUNTO DE PARTIDA					
DIRECCION DEL PUNTO DE LLEGADA					
DATOS DEL REMITENTE		DATOS DEL DESTINATARIO			
NOMBRE		NOMBRE			
RUC		RUC			
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PESO	UNIDAD	COSTO TRASLADO
DATOS DE IDENTIFICACION DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE Y DEL CONDUCTOR					
MARCA					
PLACA					
LICENCIA DE CONDUCIR					
DESPACHADO POR	RECIBI CONFORME TRANSPORTISTA		RECIBI CONFORME DESTINATARIO		

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE COBRO	SUBPROCESO FACTURACION Y COBRO	CÓDIGO: TRN-GCO-01
			PAG:

1. PROPÓSITO

Acreditar la transferencia como pago de los servicio de transporte prestados a los clientes, y con esto se concluye la transacción al momento de ser acreditados los valores correspondientes a la cuenta del propietario de la unidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento se utiliza para todos los pagos que realiza el transportista por sus servicios de movilidad de carga.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Este procedimiento es responsabilidad en su elaboración de la asistente administrativa y la responsabilidad de su aprobación es del Gerente General

4. DEFINICIONES

- **Factura:** es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compra venta de un bien o servicio, donde se incluye toda la información de la transacción.
- **Nota de salida:** documento interno que algunas empresas utilizan como control para especificar la carga que lleva el transportista, se la puede utilizar esta nota de salida en grandes empresas donde se transporta mercaderías de la matriz a las agencias de bodega a bodega.

5. POLÍTICAS

- Los comprobantes de ventas deben tener el permiso y formato regulado por el Servicio de Rentas Internas.
- Todas las facturas en estricto orden las debe guardar el transportista para cobrar al cliente.
- Todas las facturas deben tener firmas de responsabilidad como lo exige la ley.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE COBRO	SUBPROCESO FACTURACION Y COBRO	CÓDIGO: TRN-GCO-01
			PAG:

6. INDICADORES

Nombre	Facturas devueltas					
Descripción	Calcular el porcentaje de facturas devueltas por errores					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Facturas devueltas}}{\text{facturas entregadas}}\right) \times 100$	mensual	negativo	5%	10%	Asistente administrativa	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GES-01-D13	Manual de procedimientos de planificación estratégica

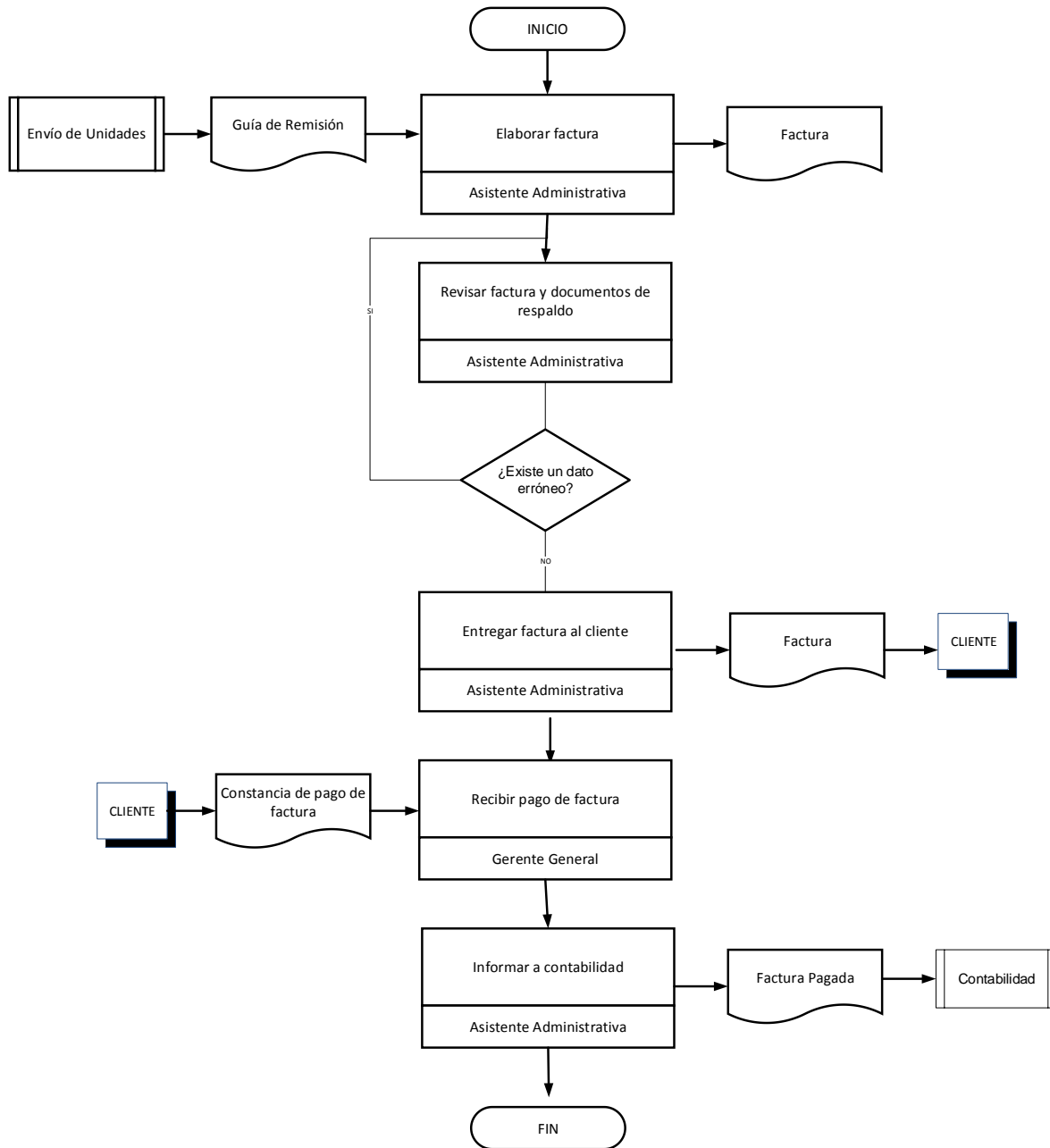
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GES-12-R01	Registro de Facturas	Impreso	5 año

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE COBRO	SUBPROCESO FACTURACION Y COBRO	CÓDIGO: TRN-GCO-01
			PAG:



EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	SUBPROCESO PRESUPUESTO	CÓDIGO: TRN-GF-01
			PAG:

1. PROPÓSITO

Estimar los recursos económicos, basado en los lineamientos y alcances operativos de la empresa, durante el ejercicio económico anual; observando los supuestos y restricciones de la organización.

2. ALCANCE

Se aplica para la elaboración y seguimiento del presupuesto anual de la empresa TRANSNAIN

3. RESPONSABLES

El Gerente General tiene la responsabilidad de controlar el presupuesto de la empresa.

4. DEFINICIONES

- **Formulación del Presupuesto:** Es el proceso de recopilación, análisis y aprobación de ingresos, gastos e inversiones estimados, para un ejercicio económico.

5. POLÍTICAS

- Al inicio del segundo semestre del año, la Junta de Accionistas decide los lineamientos y alcances a considerar para el ejercicio económico del año siguiente; información pertinente para la formulación del presupuesto anual de la empresa.
- Las distintas áreas de la empresa recopilan la información económica (en USD dólares) necesaria para lograr los objetivos del período sujeto a la planificación y es entregada al Gerente General la primera semana del mes de agosto de cada año.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento con el presupuesto por proceso					
Descripción	Verificar el grado de cumplimiento con el presupuesto asignado para los procesos de la organización					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Total Gastado}}{\text{Presupuesto asignado}}\right) \times 100$	Mensual	Positivo	80%	95%	Responsable de cada proceso	Gerente General

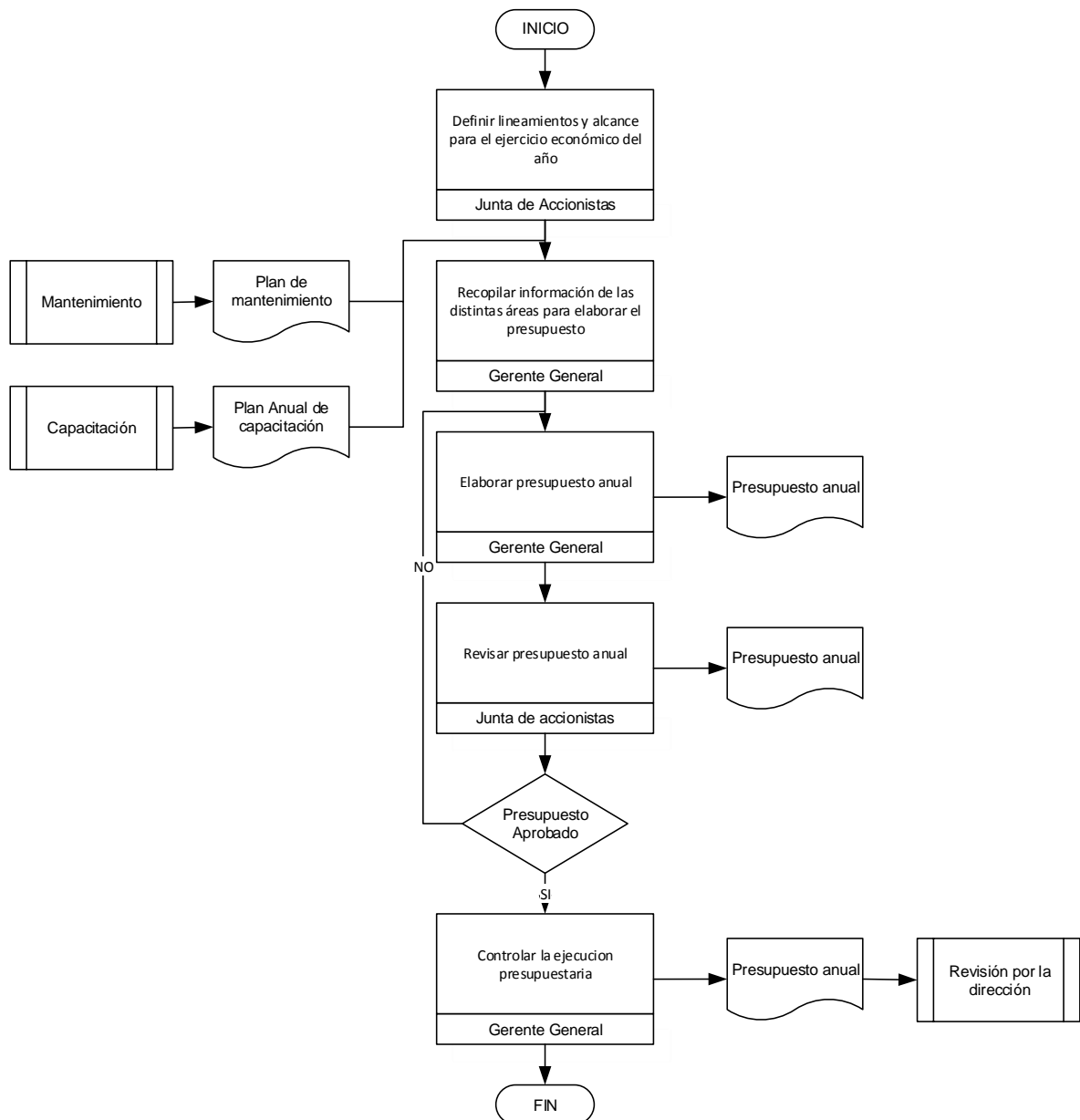
ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	SUBPROCESO PRESUPUESTO	CÓDIGO: TRN-GF-01
			PAG:

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GF-01-D01	Presupuestos anual

8. DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SUBPROCESO MANTENIMIENTO	CÓDIGO: TRN-GA-02
			PAG:

1. PROPÓSITO

Detectar fallos repetitivos, aumentar la vida útil de las unidades, disminuir el costo de las reparaciones.

2. ALCANCE

El mantenimiento va dirigido a todas las unidades que conformas la empresa TRASNAIN.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Mantenimiento preventivo:** Incluye acciones como cambio de piezas desgastadas, cambio de aceite y lubricantes, ABC de motor, revisión de frenos, caja de cambios, disco de embrague, cambio de llantas, transmisión. Etc.
- **Mantenimiento predictivo:** Consiste en un diagnostico o predicciones que permiten determinar si es ineludible realizar correcciones o ajustes antes que ocurra una falla mecánica en las unidades.
- **Mantenimiento correctivo:** Se repara las diferentes partes de la unidad cuando empieza ya a fallar o deja de funcionar.
- **Mantenimiento proactivo:** Este tipo de mantenimiento debe estar planificado, incluido dentro de la Planificación estratégica de TRSNAIN, este mantenimiento debe proporcionar información e indicadores a la gerencia respecto sobre los avances, logros, objetivos cumplidos, errores

5. POLÍTICAS

- Elaborar un plan de mantenimiento el cual debe constar en la Planificación estratégica.
- La selección del taller mecánico para realizar los diferentes tipos de mantenimiento (preventivo, predictivo, correctivo o proactivo), deben ser aprobado y firmado en reunión de todos los socios.
- Todas las unidades que han llegado a los 3.000 kilómetros de recorrido desde el ultimo mantenimiento deben acercarse al taller para su mantenimiento.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SUBPROCESO MANTENIMIENTO	CÓDIGO: TRN-GA-02
			PAG:

- Todas las unidades que se encuentren con un labrado en las llantas de un espesor de 2 mm., deben realizar el cambio de llantas obligatoriamente, para evitar accidentes por neumáticos lisos.

6. INDICADORES

Nombre	Mantenimiento de unidades					
Descripción	Indica en porcentaje el número de unidades realizadas mantenimiento en una fecha determinada.					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Unidades con manten.}}{\text{Total de Unidades}}\right) \times 100$	Trimestral	Positivo	85%	95%	Jefe Logística	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GA-02-D01	Manual de procedimientos de planificación estratégica
TRN-GA-02-D02	Plan de mantenimiento

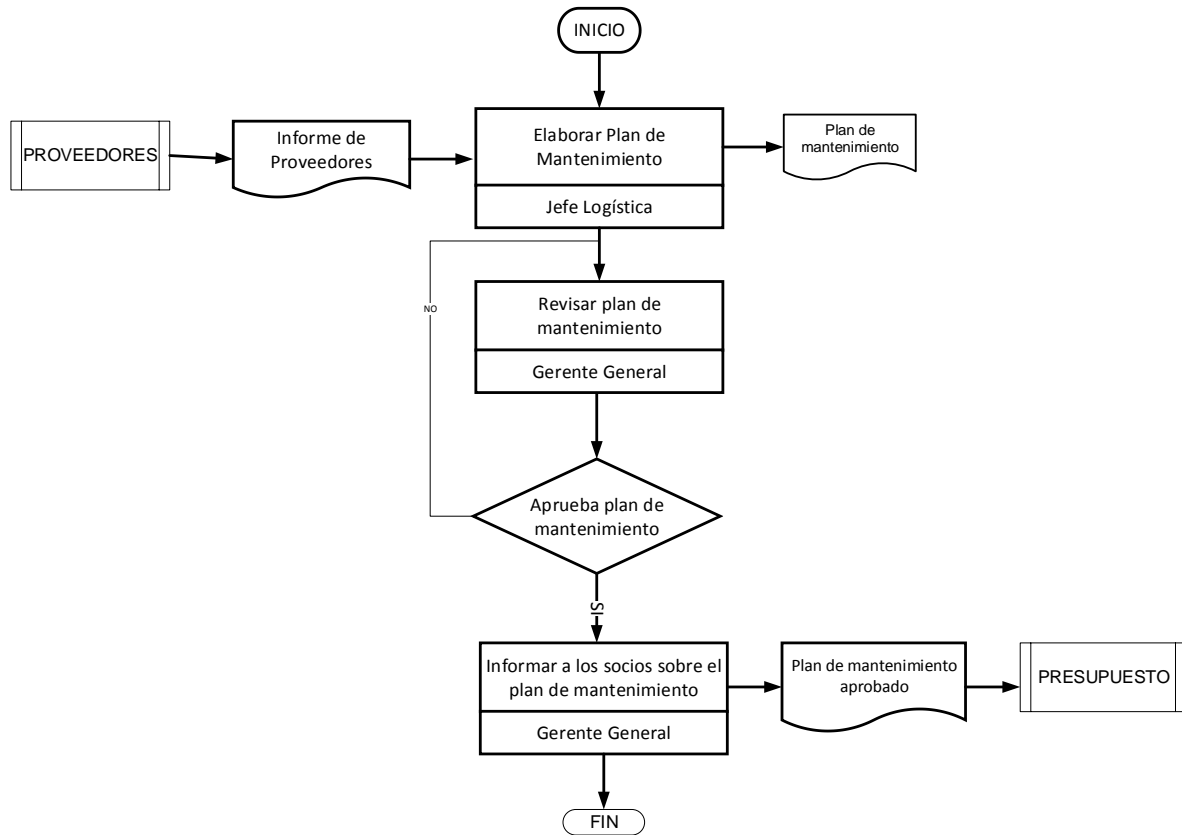
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GA-02-R01	Plan de mantenimiento	Impreso y digital	5 años

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SUBPROCESO MANTENIMIENTO	CÓDIGO: TRN-GA-02
			PAG:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SUBPROCESO MANTENIMIENTO	CÓDIGO: TRN-GA-02
			PAG:

REGISTRO

1. PLAN DE MANTENIMIENTO

EMPRESA TRASNAIN S.A					
PLAN DE MANTENIMIENTO					
CODIGO: TRN-GA-02-R01					VERSION: 1
Fecha elaboración del plan:				Fecha aprobación del plan:	
OBJETIVO:				ALCANCE:	
Fecha inicio (Apertura):				Fecha fin (Cierre):	
FECHA	HORA INICIO	HORA FIN	AREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
OBSERVACIONES:					
FIRMA GERENTE GENERAL					

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SUBPROCESO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	CÓDIGO: TRN-GA-01
			PAG:

1. PROPÓSITO

Evaluar, el comportamiento de las empresas proveedoras de materiales o repuestos, que tienen relaciones comerciales con TRANSNAIN S.A

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las empresas que proveen materiales o repuestos a TRANSNAIN S.A

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

La Asistente Administrativo es el responsable de elaborar, implementar, mantener y controlar este procedimiento.

El Gerente General es responsable de aprobar este procedimiento y de revisar y aprobar las evaluaciones de proveedores.

4. DEFINICIONES

- **Proveedor:** es una persona o una empresa que avastece a otra con suministros, o existencias , en TRASNAIN dichos suministros consiste en materiales de oficina, software y hardware.
- **Suministros:** los suministros se refiere como a la provisión o avastecimiento de materiales, los mismos que son utiles y necesesartios para quien los recibe y puede ser una persona, una empresa, etc.

5. POLÍTICAS

- La Asistente Administrativo, al inicio del último trimestre del año, se encarga de evaluar a los proveedores activos a través del formato Evaluación de Proveedores.
- Al momento de aplicar el formato de evaluación se identifica al proveedor y se valora mediante puntuación (SI=10 puntos, NO = 0 puntos) del desempeño obtenido en el año,

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SUBPROCESO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	CÓDIGO: TRN-GA-01
			PAG:

- Una vez asignado los puntos se totaliza y se registra el puntaje total. Se debe calificar el proveedor de acuerdo a la siguiente escala:
 - ✓ Tipo A entre 100 – 80 puntos.
 - ✓ Tipo B entre 70 – 50 puntos.
 - ✓ Tipo C entre 40 – 20 puntos.
 - ✓ Tipo D entre 20 – 0 puntos.
- Las empresas consideradas A y B continúan como proveedores, las tipo C podrán continuar condicionados a mejorar en cuanto a su desempeño y las tipo D no continuaran en el proceso
- En caso de que el proveedor se encuentre certificado bajo la Norma ISO 9001 vigente se le solicitará copia del certificado y no se evaluará su desempeño.

6. INDICADORES

Nombre	Calificación de proveedores de alto desempeño					
Descripción	Evaluar a los proveedores					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Proveedores contratados calificados}}{\text{Total empresas contratadas}}\right) \times 100$	Semestral	Positivo	80%	95%	Jefe de logística	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GA-01-D01	Evaluación de proveedores

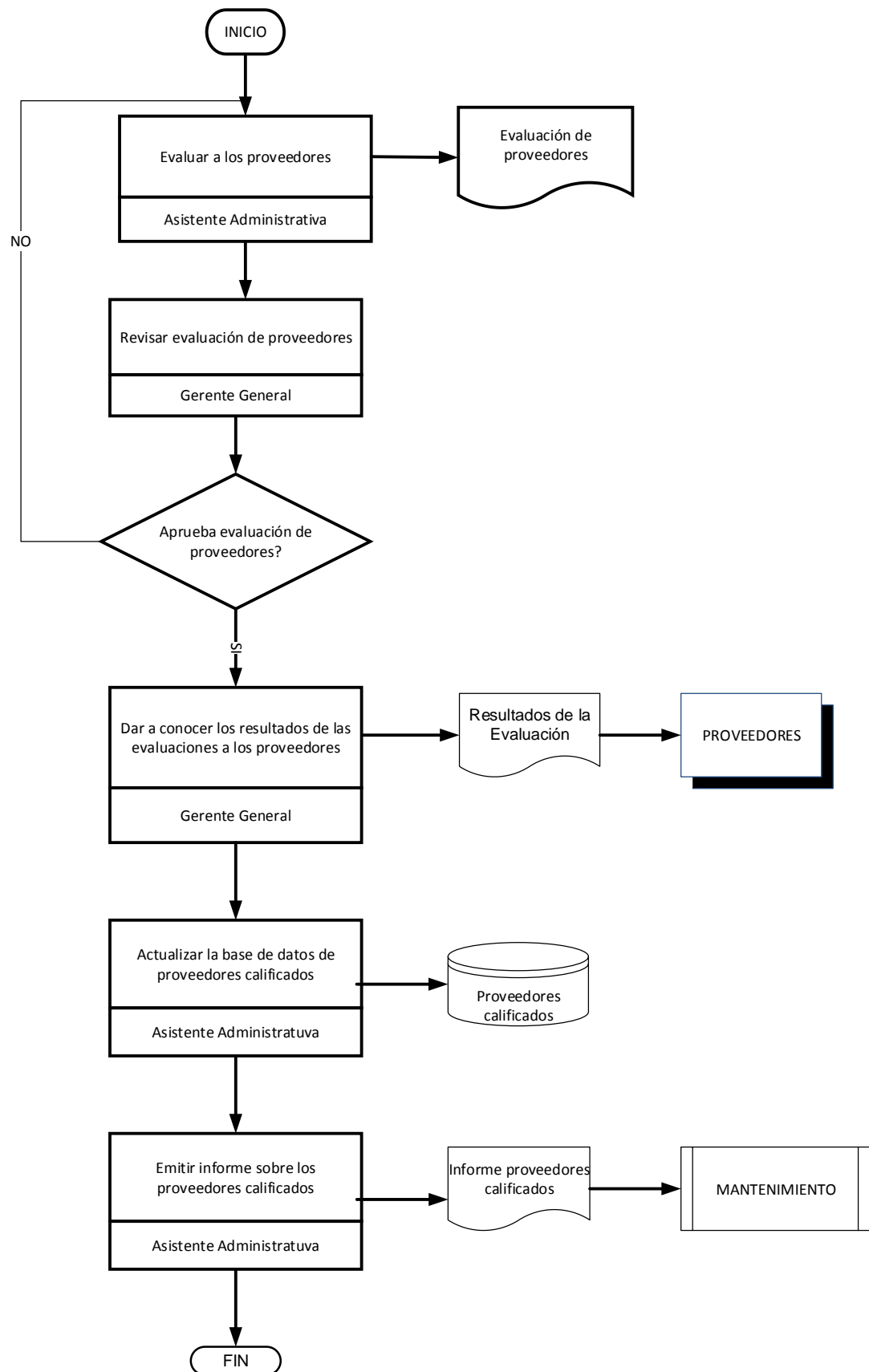
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GA-01-R01	Registro de las evaluaciones	Impreso	5 año

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SUBPROCESO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	CÓDIGO: TRN-GA-01
			PAG:



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SUBPROCESO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	CÓDIGO: TRN-GA-01
			PAG:

REGISTRO

1. EVALUACIÓN PROVEEDORES

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Nombre de la Empresa: ----- RUC: ----- Dirección: ----- Ciudad: ----- Teléfono: ----- Correo electrónico: -----
--

CRITERIO	CALIFICACION
Calidad de productos comprados. (Mala 0 Pts, Buena 10 Pts., Excelente 20 Pts.) ¿Pueden suministrar lo que necesita la empresa? (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Tienen los recursos necesarios para cumplir los compromisos? (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Tienen buenas referencias en el negocio? (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Cumple con los tiempos de entregas? (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Proponen propuestas e iniciativas que permitan el ahorro de algún costo? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	
Actualiza su existencia (stock) de acuerdo a los nuevos productos que salen al mercado. (No 0 Pts., Esporádicamente 2 Pts., Siempre 5 Pts.)	
Proporciona catálogo de productos. (No 0pts, Si 5 Pts) Ofrece tiempo de garantía en productos que la requieran (Si 10 Pts, No 0 Pts) ¿Sus precios son competitivos? (Si 10 Pts, No 0 Pts)	
TOTAL	

Calificación:

Tipo A entre 100 – 80 puntos.
Tipo B entre 70 – 50 puntos.
Tipo C entre 40 – 20 puntos.
Tipo D entre 20 – 0 puntos.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUBPROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CÓDIGO: TRN-GRH-01
			PAG:

1. PROPÓSITO

Identificar a candidatos cualificados para llenar las vacantes, de esta manera se obtiene un conjunto de solicitudes del cual saldrán los nuevos empleados.

2. ALCANCE

Aplica a los procesos que comprende el sistema de reclutamiento y selección de talento humano.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Gerente general

4. DEFINICIONES

- **Proceso de reclutamiento:** el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recurso humanos o por petición de los directivos, buscará los aspirantes que tengan habilidades y competencias necesarias para cubrir el puesto.
- **Selección:** Son actividades específicas que se emplean para decidir que solicitudes deben ser contratadas, termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.
- **Incentivos:** las compañías modernas venden también la imagen laboral con incentivos y programas que les da una ventaja en el campo de reclutamiento de recursos humanos.

5. POLÍTICAS

- Debido a que la empresa no dispone de Jefe o Gerente de talento humano realiza esta función el gerente general.
- Para el proceso de selección se realizará tres tipos de pruebas, una de conocimientos, Psicométrica y entrevista personal.
- Los actuales empleados tiene la opción preferencial para ascender en determinados puestos, con la finalidad de promover y garantizar una carrera.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUBPROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CÓDIGO: TRN-GRH-01
			PAG:

- Se practicará los principios de responsabilidad social, con niveles de compensación superiores a lo que estipula la Ley y el salario mínimo vital.
- En todo momento se dará cumplimiento al Código de Trabajo vigente para la contratación y la desvinculación del puesto.

6. INDICADORES

Nombre	Nuevos empleados					
Descripción	Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año.					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Empleados nuevos}}{\text{Total de empleados}}\right) \times 100$	Semestral	Positivo	85%	95%	Asistente Administrativa	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GES-01-D01	Manual de funciones

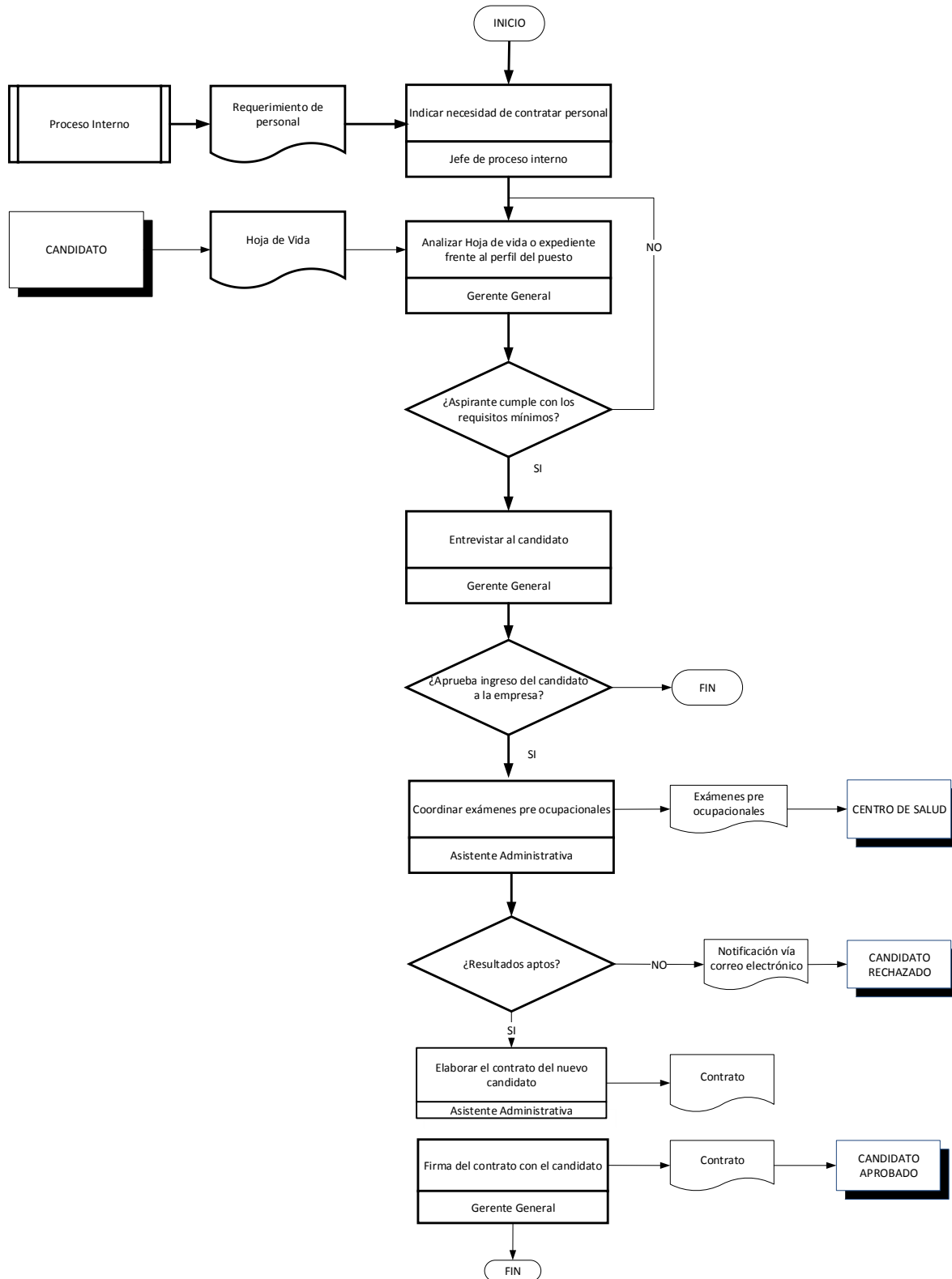
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GES-05-R01	Firma de contrato	Impreso	5 año

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUBPROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CÓDIGO: TRN-GRH-01
			PAG:



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUBPROCESO CAPACITACIÓN	CÓDIGO: TRN-GRH-02
			PAG:

1. PROPÓSITO

Establecer normas y parámetros que permitan potenciar y desarrollar el talento humano a través de la planificación y coordinación de actividades de capacitación, a efectos de lograr un óptimo desempeño en el trabajo y garantizar con ello la permanencia del trabajador en la empresa.

2. ALCANCE

Aplica a los procesos de formación y capacitación interna del personal de la organización y abarca desde la Detección de las Necesidades de Capacitación hasta finalizar la ejecución del Plan Anual de Capacitación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

La responsabilidad de la aprobación de este procedimiento es del Gerente General.

4. DEFINICIONES

- **Detección de Necesidades de Capacitación:** Es buscar y reconocer ciertas brechas que presenta el empleado para su mejor desempeño, contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada.
- **Formación:** Proceso por el que se forma a los empleados en habilidades específicas, o se les ayuda a corregir deficiencias.
- **Inducción:** Herramienta que permite familiarizar a las personas a los conocimientos, objetivos, normas y procedimientos que rigen en la organización así como lograr la adaptación al puesto de trabajo.

5. POLÍTICAS

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades que requieren los empleados.
- Las capacitaciones permitirá elevar el nivel de desempeño, prevenir riesgos de trabajo.
- De acuerdo a una evaluación de desempeño los empleados de menor puntaje deberán obligatoriamente asistir a las capacitaciones los choferes y ayudante con mayor número de quejas de igual manera tendrán que asistir obligatoriamente a las capacitaciones.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUBPROCESO CAPACITACIÓN	CÓDIGO: TRN-GRH-02
			PAG:

6. INDICADORES

Nombre	Capacitaciones realizadas					
Descripción	Es la porción de capacitaciones ejecutadas sobre el total de capacitaciones planificadas de manera anual					
Formula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Horas Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Horas Capacitaciones planificadas}} \right) \times 100$	Anual	Positivo	90%	95%	Asistente Administrativa	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Códigos	Nombres
TRN-GRH-02-D01	Plan anual de capacitaciones

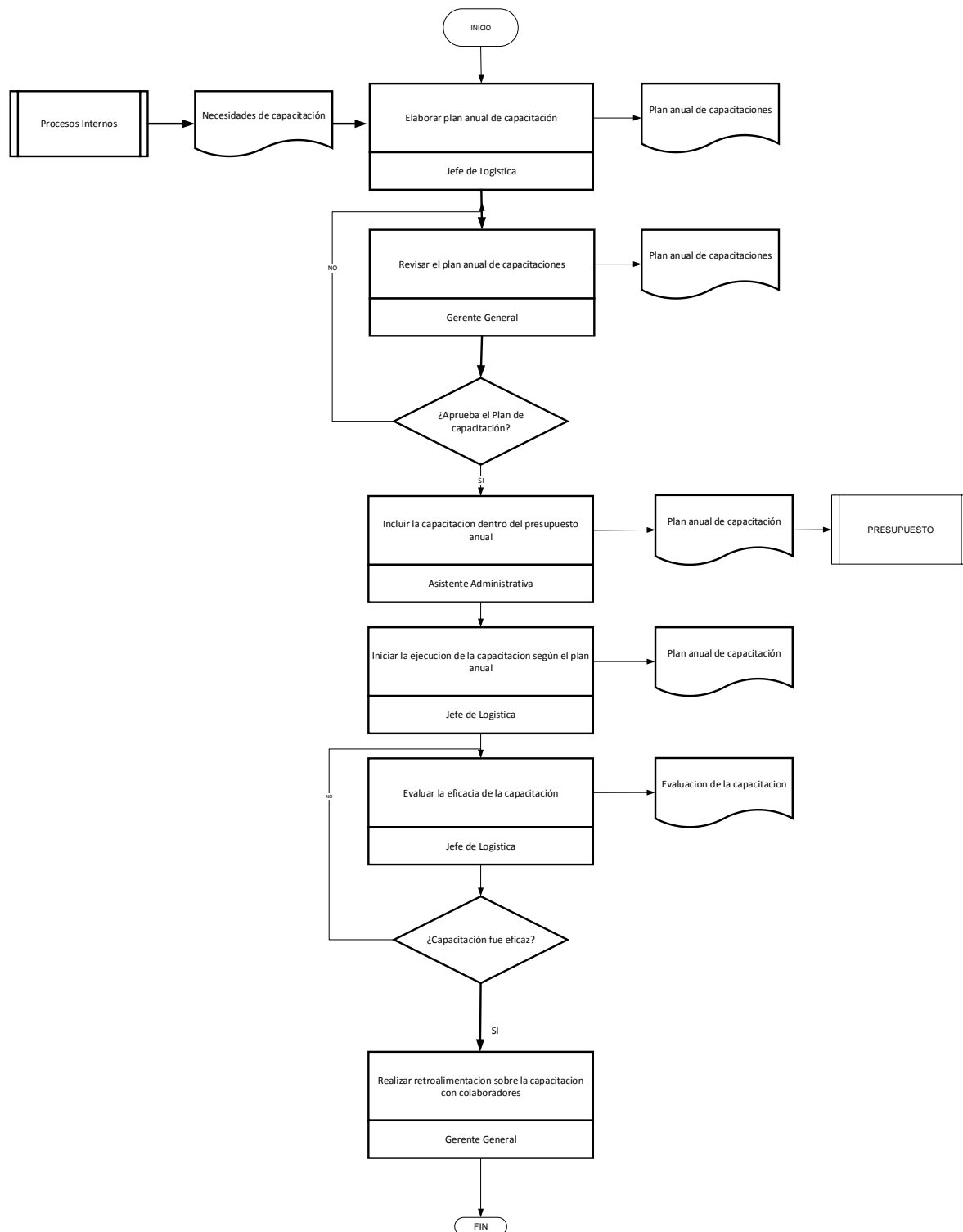
8. REGISTROS

Registros	Nombres	Formato	Retención
TRN-GRH-02-D01	Resultados de evaluación de capacitaciones	Impreso	5 años

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------

EMPRESA TRANSNAIN	PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUBPROCESO CAPACITACIÓN	CÓDIGO: TRN-GRH-02
			PAG:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------